

**ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING  
PERUSAHAAN PERIKLANAN  
PT. OPTIMA HORIZON PARIWARA**

*TESIS*

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen*



**Diajukan Oleh :**

**Nama : L. Arief Gunawan**

**NIM : 102950101**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 1999**

## HALAMAN PENGESAHAN


### ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN PERIKLANAN PT. OPTIMA HORIZON PARIWARA

Diajukan oleh :

Nama : L. Arief Gunawan  
NIM : 102950101

Menyetujui :

Pembimbing I



Prof. Dr. Miyasto

Pembimbing II



Drs. M. Nasir, MSIE

## HALAMAN MOTTO / PERSEMBAHAN

Cinta kepada Allah adalah sumber cinta kepada sesama  
dan cinta kepada sesama adalah ungkapan cinta kepada Allah.

Tesis ini dipersembahkan untuk  
Istri, Anak-anak dan Sahabat saya  
Muliawati, Santalia, Titus dan Melita  
Dengan penuh cinta kasih

## ABSTRAKSI

PT. Optima mempunyai pangsa pasar relatif 17,87 %, hanya sebagai pengikut pasar. Keadaan ini membuat PT. Optima mempunyai posisi *inferior* dalam strategi keunggulan bersaing, baik keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi maupun fokus. Pada tahun 1997, ada 12,50 % klien PT. Optima pindah biro iklan

Tujuan penelitian adalah menganalisis kinerja - kepentingan klien, guna merumuskan posisi strategis PT. Optima. Dari perumusan tersebut dapat ditetapkan strategi keunggulan bersaing yang tepat.

Metode penelitian dilakukan dengan mengirim kuesioner, melakukan wawancara dan observasi kepada PT. Optima untuk mendapat daftar klien sebagai responden, data belanja iklan dan data lainnya yang diperlukan, demikian pula kepada para klien tetap untuk penilaian tingkat kepuasan responden, semuanya itu dalam bentuk data primer. Data sekunder dari mengutip majalah Cakram, mendapatkan 10 variabel penentu kualitas pelayanan PT. Optima, tingkat kepentingan / harapan & faktor-faktor strategi internal dan Media Scene 1997-1998 dengan mengambil data belanja iklan tahun 1993-1997, pertumbuhan dan pangsa pasar masing-masing media serta urutan biro iklan tahun 1997

Hasil analisis yang berupa analisis kinerja - kepentingan, *SWOT*, daur hidup *GE*. Mendukung PT. Optima untuk melakukan strategi bertahan, dengan cara divestasi dan mencari ceruk-ceruk pasar baru.

Peneliti menyarankan, PT. Optima melakukan divestasi ruang lingkup biro iklan purna layan dengan cara memfokuskan diri pada ceruk pasar, menjadi biro iklan spesialis media.

## ABSTRACT

PT. Optima have relatif market share 17,87%, only as market follower. These situation have been made PT. Optima have inferior position in competitive advantage strategy, overall cost, leadership, differentiation or focus. In 1997, there are 12,50 % clients PT. Optima have moved advertising agency else.

Research objectives are importance – performance analysis to formulate strategic position PT. Optima. Formulation can be stipulated exactly competitive advantage strategy.

Research methods have been carried out to sent questioner, interview and observation in PT. Optima. That have been gotten clients list as responden, advertising expenditures data and etc. The same have been gone for fixed clients that assessment responden fitted satisfaction, in all form primary data. Secondary data have been quoted Cakram magazine to get ten variables, as determination services quality PT. Optima, importance - performance, internal strategy factors and Media Scene 1997-1998 have been gotten advertising expenditures industry 1993-1997, growth, market share each media and advertising agency ranking 1997.

Analysis output have been consisted of importance – performance, SWOT, Life Cycle & GE, supporting PT. Optima will be carried out defense & divide into new niche market.

Researcher suggest that it be carried out scoping divest full services advertising agency. Focusing at niche market to become media specialist advertising agency

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan berkat, rahmat dan anugerah sehingga penulis berhasil menyelesaikan Tesis dengan judul ANALISIS STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN PERIKLANAN PT. OPTIMA HORIZON PARIWARA. Penulisan tesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Program Magister Manajemen Program Pasca Sarjana.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya berkat bantuan berbagai pihak yang telah meluangkan waktu dan tenaganya demi lancarnya proses penyusunan, maka dalam kesempatan ini sekali lagi penulis berterimakasih kepada :

01. Bapak Prof. Ir. Eko Budiharjo, M.Sc, selaku Rektor Universitas Diponegoro.
02. Bapak Prof. Dr. Soewito, selaku ketua program studi Magister Manajemen.
03. Bapak Prof. Dr. Miyasto, selaku Dosen Pembimbing I.
04. Bapak Drs. M.Nasir, MSIE, selaku Dosen Pembimbing II.
05. Seluruh staf pengajar studi Magister Manajemen yang telah meluangkan waktu memberikan bimbingan, petunjuk dan ilmu pengetahuan selama mengikuti perkuliahan, seminar dan sebagainya.

06. Seluruh Manajemen PT. OHP yang mendukung dalam data yang dibutuhkan oleh Penulis.
07. Seluruh responden ( Klien PT. OHP ) yang bersedia memberi jawaban atas kuesioner yang disampaikan oleh penulis.
08. Istri, Ketiga anak dan orang tua penulis yang memberi dorongan dan dukungan untuk menyelesaikan dengan penuh cinta kasih dan kesabaran.

Akhir kata, penulis harapkan adanya berbagai masukan, baik yang bersifat kritik maupun saran demi penyempurnaan penulisan tesis ini, Penulis juga berharap semoga Tesis ini bermanfaat bagi Penulis dan rekan pembaca semuanya.


Semarang, 14 Januari 1999

Program Studi Magister Manajemen

Program Pasca Sarjana

Universitas Diponegoro

Penulis,



L. Arief Gunawan  
NIM. 102950101

## DAFTAR ISI

	HALAMAN
Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Halaman Motto / Persembahan.....	iii
Abstraksi .....	iv
Abstract .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii

### BAB I PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah .....	1
2. Perumusan Masalah.....	11
3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	12

### BAB II STUDI PUSTAKA

1. Landasan Teori .....	13
2. Penelitian terdahulu .....	32
3. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	42



### BAB III METODE PENELITIAN

1. Jenis & Sumber Data .....	43
2. Populasi & Teknik Pengambilan sample .....	44
3. Metode Pengumpulan Data .....	44
4. Teknik Analisis .....	44

### BAB IV PAPARAN KASUS

1. Gambaran Mengenai PT. OHP .....	46
2. Penyajian Data & Informasi Manajerial .....	49

### BAB V ANALISIS POSISI MANAJERIAL

1. Analisis model-model .....	52
2. Strategi Bersaing .....	68

### BAB VI PENUTUP

1. Kesimpulan .....	69
2. Saran .....	70

Daftar Pustaka .....	73
----------------------	----

Lampiran-Lampiran .....	75
-------------------------	----

Daftar Riwayat Hidup Peneliti.....	87
------------------------------------	----

## DAFTAR TABEL

Hal	Halaman
I-1 Belanja iklan tahun 1993-1997 (dalam milliard rupiah) .....	01
I-2 Urutan Biro iklan tahun 1997 .....	03
I-3 Tiga generasi pemasaran .....	07
II-1 <i>Strategic Implication From The Attractiveness-Strength Matrix Suggested By. A.T. Kearney. Industry Attractiveness.....</i>	25
II-2 Pilihan strategi yang umum .....	26
II-3 Posisi pangsa pasar relatif .....	27
II-4 Petunjuk-petunjuk berbagai tahap siklus kehidupan produk dan Posisi kompetitif .....	29
II-5 <i>Strategic positioning in terms of the investment requirements Suggested by the life cycle portfolio matrix .....</i>	30
II-6 <i>strategic positioning in terms of profitability and cash flow suggested By the life cycle portfolio matrix. ....</i>	31
II-7 Kriteria memilih biro iklan .....	33
II-8 Alasan pindah biro iklan .....	36
II-9 Pertimbangan memilih biro iklan baru .....	38
II-10 Yang diharapkan dari biro iklan. ....	39
II-11 Tingkat kepentingan atas faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan .....	38
IV-1 Klien Tetap .....	50
IV-2 Belanja iklan bersih tahun 1997 .....	51

tingkat kepentingan terhadap faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan klien .....	58
V- 3 <i>Environmental opportunity element</i> .....	61
V- 4 <i>Environmental threat element</i> .....	62
V- 5 <i>Strategic advantage profile</i> .....	64
V- 6 Daya tarik industri .....	67
C- 1 Penetapan Faktor Kekuatan & Kelemahan .....	75
C- 2 Perhitungan Bobot <i>SAP</i> .....	76
C- 3 Perhitungan Skala Internal ( <i>SAP</i> ) .....	77
C- 4 Penghalang Masuk .....	78
C- 5 Kekuatan Pembeli .....	78
C- 6 Kekuatan Pemasok .....	79
C- 7 Penentu Persaingan .....	79
C- 8 Ancaman Substitusi .....	80
C- 9 22 Responden Yang Mengisi Kuesioner Kepuasan Pelanggan.....	81
C-10 Matriks Faktor Pola Dengan Faktor Muatan Dari Hasil Suatu Analisis Faktor Hipotesis Berdasarkan Jawaban 10 Butir (Korelasi Antar Butir) .....	82
C-11 Kombinasi Alternatif Variabel Yang Paling Optimum .....	83
C-12 Lima Dimensi Kriteria Penentu Kualitas Jasa Pelayanan Perusahaan Periklanan .....	84
C-13 Struktur Suatu Pasar Hipotesis .....	84
C-14 Pertumbuhan belanja iklan .....	85
Kuesioner .....	86

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	halaman
II-1 Kekuatan--kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri ....	16
II-2 Tiga strategi Generik .....	17
II-3 Matrik <i>ETOP</i> .....	21
II-4 Matrik <i>SWOT</i> .....	23
II-5 Matrik pertumbuhan pangsa .....	27
 V – 1 Diagram kartesius dari faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan klien PT. Optima .....	54
V – 2 Diagram kartesius 5 dimensi kepuasan klien PT. Optima .....	59
V – 3 Matrik <i>ETOP</i> .....	63
V – 4 Matriks <i>SWOT</i> .....	65
V – 5 <i>GE Matrix the industry attractiveness - business strength matrix</i> .	67

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1. LATAR BELAKANG

Perkembangan teknologi komunikasi membuat kebutuhan di bidang periklanan meningkat pesat ( lihat dalam Tabel I – 1)

TABEL I – 1

BELANJA IKLAN tahun 1993 –1997 ( dalam miliar rupiah )

Media	1993		1994		1995		1996		1997	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Koran	484	35,0	743	32,5	1.075	32,2	1.202	29,0	1.540	30,2
Majalah	108	7,8	155	6,8	211	6,3	270	6,5	311	6,1
Radio	113	8,2	139	6,1	170	5,1	187	4,5	206	4,0
Sinema	10	0,7	11	0,5	11	0,3	10	0,2	9	0,2
Televisi	613	44,4	1.062	46,5	1.638	49,1	2.203	53,2	2.678	52,6
Luar ruang	53	3,8	176	7,7	230	6,9	266	6,4	350	6,9
Total	1.381	100,0	2.286	100,0	3.335	100,0	4.138	100,0	5.094	100,0

Sumber Media Scene 1997-1998.

Dengan meningkatnya belanja iklan juga diiringi dengan pertumbuhan masing-masing media, kecuali media sinema yang pertumbuhannya statis. Pertumbuhan paling menyolok adalah media Televisi dari tahun ke tahun bagian pasarnya semakin meninggi, mengambil bagian pasar media-media lainnya, dari tahun 1993 baru menguasai bagian pasar sebesar 44,40%, tahun 1994 = 46,50%, tahun 1995 = 49,10 %, tahun 1996 = 53,20 % dan tahun 1997 = 52,60 %, sedangkan media-media lain mengalami penurunan, seperti media koran dan luar ruang, bagian pasarnya dari tahun ke tahun semakin mengecil, di lain hal belanja iklan media tersebut masih berperan bagi PT. Optima.

Industri periklanan yang terfragmentasi dimana tak satupun biro iklan mempunyai bagian pasar yang besar dan dapat mempengaruhi hasil industri periklanan secara kuat, dapat kita lihat dalam Tabel 1-2, dimana belanja iklan untuk 5 besar perusahaan periklanan dibandingkan dengan seluruh belanja iklan di Indonesia hanya berjumlah Rp. 587,311 milyar (11.53%), 10 besar Rp. 891,213 milyar ( 17,50% ), 15 besar Rp. 1.115,096 milyar ( 21,89% ) dan 20 besar Rp. 1.255,632 ( 24,65 % ). Industri periklanan menjadi industri yang terfragmentasi disebabkan karena relatif tidak terlampau tinggi hambatan masuk secara menyeluruh, sehingga banyak pendatang baru yang masuk ke industri periklanan yang tidak mengikuti aturan baku, sehingga jumlah biro iklan menjadi semakin membesar, karena pertumbuhan yang sedemikian pesat dan cenderung akan membawa kepada arena persaingan yang sangat ketat.

TABEL I - 2  
URUTAN BIRO IKLAN tahun 1997  
(DALAM JUTAAN RUPIAH)

BIRO IKLAN	BELANJA IKLAN	AKUMULASI
01. PT. JWT – AdForce	139.152	
02. PT. Citra Lintas Indonesia	137.496	
03. PT. Inter Admark	110.608	
04. Matari Advertising	107.454	
05. PT. Indo-Ad	92.601	587.311
06. PT. Fortune Indonesia	76.437	
07. Grafik Mc Cann - Erickson	67.371	
08. Adwork! Euro Rscg Partnership	55.815	
09. Hotline Advertising	53.863	
10. T. Kreasindo Ciptapariwara (Leo Burnet)	50.416	<u>303.902</u>
		891.213
11. PT. Metro Perdana Advertising	50.196	
12. PT. Perwanal Dmb&B	50.045	
13. PT. Komunika Cergas Ilhami	43.146	
14. PT. Dian Mentari Pratama	41.354	
15. PT. Citra Link Indonesia	39.142	<u>223.883</u>
		1.115.096
16. PT. Dentsu, Young & Rubicam Indonesia	34.924	
17. PT. Rama Perwira	31.823	
18. PT. Dwi Sapta Pratama	27.157	
19. PT. Hikmad & Chusen	24.321	
20. PT. Nuvindo Adiwarna	22.311	<u>140.536</u>
		1.255.632

Sumber Media Scene 1997-1998

Menghadapi persaingan yang semakin meningkat, Biro Iklan Purna Layan (Full Service Advertising Agency) harus benar-benar menunjukkan profesionalisme artinya benar-benar menguasai semua aspek periklanan, kreatif, media dan seni menjual yang kuat. Mampu memberikan konsultasi mengenai masalah pemasaran secara keseluruhan. Titik tolaknya adalah kebutuhan klien itu, tidak cukup lagi menyediakan purna layan di bidang periklanan dan pemasaran saja, layanan itu harus dikembangkan lagi sebagai pelayanan komunikasi pemasaran secara terpadu yang di dalamnya mencakup periklanan, kehumasan dan komunikasi lini bawah ( *below the line* ). Industri periklanan sejak tahun 1995, telah memasuki tahap kedewasaan yang semakin berkurang dan pengiklan mulai beralih ke bentuk jasa komunikasi pemasaran baru atau substitusi. Suatu periode dari semakin lemahnya laju pertumbuhan belanja iklan, sejak tahun 1995=45,88% dibandingkan pada tahun 1994 pertumbuhan mencapai puncak yaitu 65,53%, semakin merosot tahun 1996 = 24,08 % dan tahun 1997 = 23,10 %. Kelambanan dalam tingkat pertumbuhan belanja iklan akan mengakibatkan kelebihan kapasitas pada industri periklanan, berarti terjadi lebih banyak persaingan untuk memperoleh bagian pasar, para pesaing menjadi lebih agresif dari segi pelayanan, promosi, perang harga dan mulai mencari corak pasar baru. Dengan demikian perlu dipangkasnya jasa yang tidak menguntungkan, memfokuskan perhatian pada jasa yang mempunyai suatu kelebihan yang jelas dengan menentukan harga secara tepat. Fokus klien telah bergeser dari sekedar beriklan ke pemilihan – pemilihan di antara biro iklan yang paling sesuai, karena pengiklan telah berpengalaman dan berpengetahuan, apalagi biro iklan internasional



pertumbuhan yang pesat. Perangkat strategis dalam masa kedewasaan industri perusahaan periklanan yaitu terperangkap di tengah, perangkat uang tunai, reaktif terhadap persaingan harga dan tetap bertahan pada "mutu tinggi" untuk menghindari serangan harga rendah. Tahap kedewasaan ini akan mengakibatkan erosi keuntungan, periode sulit akan dimulai dan pesaing yang lebih lemah akan mundur, industri periklanan akan terdiri dari pesaing-pesaing yang memiliki akar kuat, yang pada dasarnya adalah untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Pesaing-pesaing ini akan terdiri dari dua jenis penguasaan, yang pertama adalah perusahaan periklanan global & nasional, yang menghasilkan sebagian besar proporsi *output* industri periklanan. Perusahaan – perusahaan periklanan ini akan menjadi keseluruhan pasar & mereka memperoleh keuntungan terutama dari belanja iklan yang besar serta biaya yang rendah, mereka perlu diperbedakan dalam pengertian reputasi atas biaya rendah, mutu yang tinggi, pelayanan yang baik dan sejenisnya. Perusahaan periklanan berasal dari perusahaan global, yang membawa klien dari negara asalnya yang memerlukan pelayanan yang sama baik di setiap pasar terutama pasar yang sedang berkembang pesat seperti di Indonesia, biro iklan tersebut juga membawa keahliannya untuk mengembangkan merek lokal, sehingga terjadi peralihan pengiklan dari satu biro iklan ke biro iklan lainnya, biro iklan global memiliki sumber daya yang lebih kuat dibandingkan biro iklan lokal, pemahaman yang utuh terhadap konsep periklanan serta dukungan lengkap sebagai biro iklan purna layan memungkinkan biro iklan memberikan layanan terpadu. 17 dari 20 biro iklan besar di Indonesia didominasi oleh global,

selebihnya harus mampu mengelola pengiklan lokal yang terus berkembang dan semakin menyadari pentingnya beriklan . Dan yang ke dua , disekitar perusahaan - perusahaan ini terdapat perusahaan – perusahaan periklanan yang berbeda, di celah-celah persaingan , mereka termasuk spesialis pasar, spesialis pelayanan dan perusahaan-perusahaan yang khusus, mereka melayani dan memenuhi pasar sasaran yang kecil dan memiliki pengendalian yang lebih besar terhadap harga dalam jangka pendek. . Peluang dan ceruk ini sesungguhnya cukup besar, bila kita dapat memberi layanan yang profesional dan kreatif, PT Optima akan tetap dapat eksis dan memperoleh klien

Periklanan tradisional yang menggunakan media massa untuk mencapai kelompok sasaran yang dituju seperti melalui media Televisi, Surat Kabar, Majalah, Radio dan Media luar ruang sudah tidak memadai lagi sebab konsumen semakin kritis, gaya hidup berubah, perkembangan teknologi komunikasi, persaingan yang semakin meningkat dan perubahan generasi pemasaran seperti dapat dilihat pada Tabel I - 3, kini telah bergeser ke komunikasi pemasaran terpadu dengan menggunakan beragam sarana antara lain : periklanan, *database marketing*, promosi penjualan, penerbitan, even, pemasaran langsung, saluran pemasaran dan humas. Berkomunikasi dengan kelompok sasaran yang beragam, melalui tahapan yang berbeda-beda dan mekanisme yang terpadu. Jadi menjangkau kelompok sasaran dengan menggunakan segala Sarana komunikasi secara terpadu

TABEL 1 – 3

## TIGA GENERASI PEMASARAN

Periode	Jenis media	Lingkup pemasaran	Metode
1900- an	Media Massa	<i>Mass Marketing</i>	<i>Branding, Distribusi</i>
1950- an	Segmentasi media	Segmentasi pasar	<i>Targetting, Psychography.</i>
1990- an	<i>Adressable Media</i>	<i>Integrated marketing</i>	<i>Database,interaktif</i>

Karakteristik utama pengiklan di Indonesia khususnya ada dua yaitu yang berorientasi penjualan dan berorientasi pemasaran, ke dua perilaku ini berkaitan dengan ekspresi total & dapat dilihat dari profesionalisme, kondisi keuangan, persaingan dan budaya perusahaan pengiklan. Kejelian dalam melihat perilaku pengiklan merupakan awal untuk memahami kondisi persaingan dalam berbisnis, khususnya dalam aspek komunikasi pemasaran.

Ke dua perilaku ini berkait dengan ekspresi total dan bisa dilihat dari profesionalisme, kondisi keuangan, persaingan, budaya perusahaan pengiklan. Kejelian dalam melihat perilaku pengiklan merupakan awal untuk memahami kondisi persaingan dalam berbisnis, khususnya dalam aspek promosi.

Klien dari PT Optima mayoritas berasal dari Jawa – Tengah , kecuali untuk media luar ruang banyak yang berasal dari Jakarta. Pengiklan di Jawa – Tengah, khususnya klien PT Optima sebagian besar berorientasi penjualan yang mempunyai ciri umum adalah yang memulai dari usaha kecil / keluarga dan kemudian menjadi besar, karena kegigihan pendirinya. Segala kekuatan diorientasikan pada maksimalisasi penjualan. Kepuasan konsumen belum menjadi

perhatian utama . Kelompok ini belum terbiasa dengan perencanaan jangka panjang karena yang diprioritaskan adalah maksimalisasi laba, sehingga kurang memperhatikan profesionalisme pengelolaan. Pengendalian usaha didominasi sistem *one man show*, sebagian besar adalah perusahaan keluarga. Profesionalisme diperlukan untuk memperkuat barisan penjualan . Sangat reaktif terhadap gejala pasar dan belum memperhatikan sektor penelitian dan pengembangan . Kelompok ini bisa dibagi dalam dua kategori yakni . :

**Adhock base.** Kelompok ini beriklan dengan program insidental, reaktif, seporadis dan jangka pendek. Mengetahui fungsi iklan tapi belum memahami secara metodik. Umumnya sudah punya konsep promosi, biro iklan hanya sebagai butik kreatif . Unsur utama dalam beriklan dan mencari biro iklan adalah yang murah, fleksibel dan pembayaran lama. Iklan dalam bentuk sederhana dengan kreatifitas spontan. Konsep yang sudah dimiliki dikonfirmasi dan di - Supervisi oleh perusahaan A, lalu kreasi perusahaan B, Produksi perusahaan C, Pemasangan ke media perusahaan D, sehingga cenderung memperlakukan biro iklan sebagai tukang. Anggaran iklan terbatas dan pemasangan media cenderung tidak objektif. Pengambilan keputusan cenderung berdasarkan intuisi, belum memakai riset pasar. Perilaku pengiklan seperti ini cenderung tidak konsepsional. Berhadapan dengan pengiklan seperti ini yang penting adalah masalah harga. Target utama yang diharapkan dari beriklan hanya meningkatkan penjualan.

**Target Penjualan.** Kelompok ini sudah mulai berencana. Hanya perencanaannya disesuaikan dengan target penjualan yang telah ditetapkan. Konsentrasi iklan hanya memikirkan transaksi penjualan. Kreasi iklan sudah cukup

baik, mudah populer dan frekuensi permunculan tergantung pergerakan penjualan (reaktif). Hubungan psikologis adalah salah satu elemen dalam memilih biro iklan. Kompromis dan keluwesan biro iklan diperlukan terutama mengantisipasi gejala pasar yang berpengaruh pada target yang telah ditetapkan. Kelompok ini memerlukan data dan informasi jika target tidak sesuai dan mencari perusahaan riset yang murah dan kompromis. Merek dan citra produk belum menjadi perhatian kelompok ini. Pemasangan iklan disesuaikan dengan even yang telah menjadi rangkaian bauran promosi untuk mencapai target penjualan. Karena itu tidak peduli dengan citra, kesan murahan dalam pemilihan biro iklan, model iklan, teknis penggarapan maupun kesan yang ditimbulkan tidak diperhatikan. Yang penting penjualan. Iklan kelompok ini mudah populer namun cenderung menjadi bumerang. Iklan kelompok ini penuh dengan kimik yang kreatif, sehingga mudah dikenali. Namun, sering, tidak sesuai dengan yang diharapkan karena tidak terintegrasi dengan keseluruhan elemen pemasaran.

Dan sebagian klien PT Optima berorientasi pemasaran, kelompok pengiklan ini sudah menerapkan prinsip pemasaran moderen, kepuasan konsumen menjadi fokus utamanya. Mereka percaya pemasaran bersifat jangka panjang. Iklan berfungsi sebagai alat bantu, bukan hanya untuk alat pacu penjualan belaka. Sudah biasa dengan perencanaan jangka panjang dan sudah terbiasa menggunakan data pasar sebagai alat bantu pembuat kebijakan. Mengantisipasi pasar secara proaktif dan kerja profesional. Kelompok ini juga menuntut profesionalisme biro iklannya. Evaluasi dilakukan secara metodik dan terukur,

sehingga sangat objektif dalam melihat gejala pasar. Khususnya yang dapat dilayani oleh PT Optima pengiklan Development market. Kelompok pengiklan ini sedang membangun pasar dan infrastruktur pemasaran, pandangan yang belum standar, profesionalisme, budaya perusahaan yang masih dalam proses pematangan atau sedang dalam membangun citra. Prinsipnya kelompok ini sedang menuju era pemasaran moderen. Biasanya beberapa produknya sudah ada yang eksis di pasar. Pasar dipantau secara proaktif lewat observasi langsung atau lewat riset teratur yang terencana. Kelompok ini menyadari bahwa persaingan tidak antar produk semata, melainkan sudah pada hal lain, baik itu kemasan, layanan, area bisnis, segmentasi, citra dan maupun layanan purna jual. Kelompok ini sudah merencanakan dan mempunyai anggaran untuk mengantisipasi persaingan , sehingga memudahkan biro iklan untuk bekerja sama.

Sedangkan pengiklan yang sudah menjalankan Integrated market berhubungan dengan biro iklan global atau biro iklan skala nasional. . Telah mempergunakan sistem pemasaran mikro. Kelompok ini sudah mapan semua elemen pemasarannya, bahkan beberapa produknya sudah menjadi pemimpin pasar . Anggaran iklan tergolong besar. Semua tahap program sudah terencana lewat studi sistematis dan masing-masing personal terkait mengerti apa yang harus dilakukan. Fungsi pemasaran lebih kepada sistem pengendalian yang mengepung pesaing dengan serangkaian perencanaan dan bersifat jangka panjang. Dalam beriklan sudah berani bersaing secara langsung karena dana mencukupi,. Biro

iklan, dibutuhkan yang mengerti konsep pemasaran moderen dan inovatif dalam kreasi. Selain itu layanan diharapkan dalam bentuk komunikasi terpadu, sehingga kesan profesional mewarnai setiap aktivitas pemasarannya. Biro iklan sudah dianggap mitra dalam pemasaran dan untuk itu pantas dibayar mahal. Biasanya biro iklan yang terpilih adalah yang multinasional. Penggunaan dalam bauran media karena memahami tren pasar yang sudah terfragmentasi. Ketersediaan dalam distribusi, keluwesan dalam layanan, kecepatan dalam penetrasi, program terarah dan sangat lancar dengan kepuasan konsumen menjadi ciri utama kelompok ini. Karena itu, armada pemasaran mereka selalu siap menghadapi perubahan di pasar. Cara biro iklan melakukan pendekatan terhadap para pengiklan yang berbeda orientasinya ini memerlukan penilaian kembali strategi secara fundamental.

## 2. PERUMUSAN MASALAH

PT. Optima mempunyai pangsa pasar relatif sebesar 17,87 prosen, hanya sebagai pengikut pasar. Keadaan ini membuat perusahaan mempunyai posisi *inferior* dalam strategi keunggulan bersaing, baik keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi maupun fokus. Pada tahun 1997 ada 12,50 prosen klien dari PT.Optima pindah ke biro lain.

### 3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN.

#### Tujuan penelitian :

- Perumusan posisi strategis PT. Optima melalui analisis tingkat kinerja.
- Menetapkan strategi keunggulan bersaing yang tepat.

Kegunaan penelitian adalah Sebagai bahan masukan kepada PT Optima, bagaimana memperoleh keunggulan bersaing di lingkungan industri periklanan yang senantiasa berubah. Memberi masukan kepada peneliti selanjutnya terhadap konsep yang digunakan oleh peneliti. Dan sebagai bahan masukan bagi perusahaan yang berkecimpung di industri periklanan.



## BAB II

### STUDI PUSTAKA

#### 1. LANDASAN TEORI

Dalam masa persaingan ketat seperti sekarang ini, memuaskan, bahkan membahagiakan pelanggan, amat menentukan keberhasilan suatu bisnis. Bahkan bagi bisnis yang hendak bertahan hidup saja, hal itu tetap sangat menentukan. Dewasa ini perusahaan setiap saat harus bertindak sesuai dengan keinginan pelanggan. Sementara banyak orang bicara tentang kualitas, sedikit sekali perusahaan yang membuat riset tentang hal-hal yang terbaik yang mestinya diberikan kepada pelanggan. Ini sesuai dengan tujuan perusahaan menurut Peter Drucker adalah menciptakan dan memelihara pelanggan. Kualitas yang diberikan harus sesuai dengan selera pelanggan, baik produk maupun pelayanan harus bermutu. Jika salah satu tidak terpenuhi, bisnis akan gagal.

Menurut Treacy & Wiersema ( 1996 ) dalam bukunya berjudul Disiplin para pemimpin menunjukkan bahwa : Untuk dapat unggul dalam pasar ada 3 konsep yang disampaikan yaitu :

Konsep pertama : Value proposition ( Proposisi nilai ) : Janji tersirat yang disampaikan oleh perusahaan kepada pelanggan untuk menyampaikan suatu kombinasi nilai tertentu-harga, kualitas, unjuk kerja, pilihan kepraktisan dan sebagainya. Konsep kedua, operating model, yang digerakkan oleh nilai-nilai

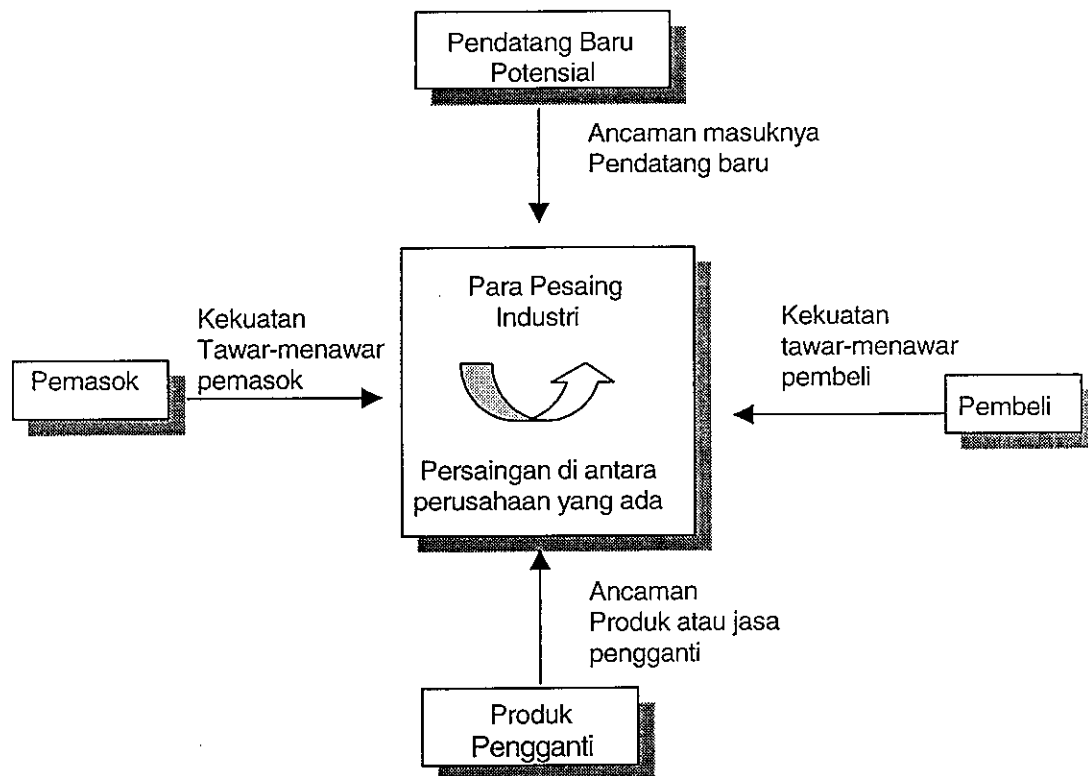
tadi, adalah kombinasi dari proses-proses operasi, sistem-sistem manajemen, struktur untuk memberi nilai yang dijanjikannya. Ini merupakan keseluruhan sistem, mekanisme, dan lingkungan untuk menyampaikan nilai. Jika *value proposition* merupakan tujuan, maka *operating model* yang digerakan oleh nilai ini adalah sarananya. Dan konsep ketiga, yang disebut *value disciplines*, merujuk pada tiga cara ideal dengan mana perusahaan bisa memadukan *operating model* dengan *value proposition* untuk menjadi yang terbaik di pasar mereka. Kami telah mengidentifikasi tiga disiplin nilai tersendiri, yang disebut demikian karena masing-masing disiplin menghasilkan nilai pelanggan yang berlainan pula. Memilih untuk menguasai satu disiplin saja tidak berarti perusahaan meninggalkan kedua disiplin yang lain, hanya saja ia memilih salah satu dimensi nilai dengan mana reputasi pasarnya dipertaruhkan.

Disiplin nilai yang pertama adalah keunggulan operasional. Perusahaan-perusahaan yang terutama mengejar disiplin nilai ini bukanlah para inovator produk atau jasa, juga bukan perusahaan yang membina hubungan sangat mesra dengan pelanggan mereka. Sebaliknya, perusahaan-perusahaan yang mempunyai keunggulan operasional menyajikan produk-produk pasaran kelas menengah dengan harga terbaik dengan tingkat kerepotan paling rendah. Proposisi mereka pada pelanggan sederhana saja : pelayanan harga-rendah dan bebas repot. Disiplin nilai yang kedua disebut Product leadership. Perusahaan-perusahaan memusatkan diri pada usaha menawarkan produk-produk yang mampu menembus batas-batas unjuk kerja. Proposisi mereka

pada pelanggan adalah tawaran produk terbaik. Disiplin nilai yang ketiga disebut Customer intimacy. Para pengikut disiplin ini memusatkan diri pada usaha menyampaikan apa yang diinginkan oleh pelanggan tertentu, bukannya apa yang diinginkan oleh pasar. Proposisi mereka pada pelanggan adalah kami mempunyai solusi yang terbaik untuk anda, dan kami memberikan seluruh dukungan yang anda butuhkan untuk mencapai hasil-hasil optimum dan / atau nilai dari produk apapun yang anda beli. Pemilihan disiplin nilai adalah tindakan sentral yang mendasari setiap rencana dan keputusan berikutnya, yang mewarnai keseluruhan organisasi, dari kompetensi-kompetensi sampai ke perkembangannya. Dengan demikian, pilihan disiplin nilai merumuskan apa yang dilakukan oleh perusahaan itu dan karenanya merumuskan jati diri perusahaan.

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri- industri dalam mana perusahaan tersebut bersaing. Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Persaingan dalam suatu industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan di luar perilaku pesaing-pesaing yang ada. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok, yang diperlihatkan pada gambar II-1. Gabungan kelima kekuatan ini menentukan potensi laba akhir dalam industri.

GAMBAR II - 1  
KEKUATAN-KEKUATAN YANG MEMPENGARUHI PERSAINGAN INDUSTRI



Sumber : Michael Porter (Penerjemah : Agus Maulana), Strategi Bersaing. Penerbit Erlangga, Cetak ke delapan 1996, hal 4.

Strategi bersaing adalah posisi relatif perusahaan di dalam industrinya. Penempatan menentukan apakah kemampulabaan suatu perusahaan berada di atas atau di bawah rata-rata industri. Sebuah perusahaan yang dapat menempatkan diri dengan baik dapat memperoleh tingkat keuntungan yang tinggi walaupun struktur industrinya tidak menunjang dan kemampulabaan rata-rata industri bersangkutan biasa saja. Basis fundamental dari kinerja di atas rata-rata pada jangka panjang merupakan keunggulan bersaing yang tahan

lama, ada dua jenis dasar keunggulan bersaing yang dapat dimiliki oleh sebuah perusahaan yang diperlihatkan pada gambar II-2: biaya rendah dan diferensiasi.

GAMBAR II - 2

TIGA STRATEGI GENERIK

Keunggulan Bersaing Generik

Biaya Rendah

Diferensiasi

CAKUPAN PERSAINGAN	Sasaran Luas	1. Keunggulan Biaya	2. Diferensiasi
	Sasaran Sempit	3A. Fokus Biaya	3B. Fokus Diferensiasi

Sumber : Michael Porter (Penerjemah : Agus Maulana), Strategi Bersaing. Penerbit Erlangga, Cetak ke delapan 1996, hal 35.

Keunggulan biaya dan diferensiasi berasal dari struktur industri. Keduanya dihasilkan dari kemampuan perusahaan dalam menanggulangi kelima kekuatan dengan lebih baik dibandingkan para pesaing. Kedua jenis dasar keunggulan bersaing yang digabungkan dengan cakupan aktivitas yang berusaha dicapai oleh sebuah perusahaan menghasilkan tiga strategi generik untuk mencapai

kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri : Keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus. Strategi fokus mempunyai dua varian , fokus biaya dan fokus diferensiasi.

Ada 4 model yang paling terkemuka untuk menganalisis Posisi strategis ini, yaitu analisis tingkat kinerja-harapan. *Strength Weakness Opportunity Threat* (SWOT), Daur Hidup dan *General Electric* (GE).

Kategori kualitas jasa Zeithaml ( 1990 ) mendefinisikan lima kategori kualitas jasa disebut sebagai : *Service Quality /servqual* . Kelima atribut kualitas jasa yang perlu diperhatikan oleh manajemen industri jasa, adalah :

- **Realibility** , yaitu kemampuan dari pihak pemberi jasa dalam memberikan apa yang dijanjikan kepada penerima jasa ( pelanggan ) secara akurat. Atribut ini berkaitan dengan akurasi pelayanan yang bebas dari kesalahan-kesalahan.
- **Responsiveness**, Berkaitan dengan tanggung jawab dan keinginan untuk memberi jasa yang prima serta membantu penerima jasa ( pelanggan ) apabila menghadapi masalah berkaitan dengan jasa yang diberikan oleh pemberi jasa itu.
- **Empathy**, Berkaitan dengan perhatian dan kepedulian dari pemberi jasa kepada penerima jasa ( pelanggan)
- **Assurance**, Berkaitan dengan pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan dari pekerja (pemberi jasa ) untuk membangkitkan rasa kepercayaan dan keyakinan dari penerima jasa (pelanggan) atau jasa yang diterima itu.

- **Tangibles<sub>1</sub>**, berkaitan dengan fasilitas-fasilitas fisik, peralatan dan penampilan dari personel pemberi jasa.

Berbagai dimensi kualitas jasa atau pelayanan di atas harus diperhatikan oleh manajemen industri jasa, terutama dalam menetapkan biaya yang harus dikeluarkan pelanggan untuk membayar jasa yang diterima. Biaya yang ditetapkan harus kompetitif dengan pesaing-pesaing lainnya dalam industri jasa.

Analisis SWOT Dalam proses diagnosa dan terapi manajemen, sebaiknya manajemen berpedoman bahwa diagnosa SEBAB haruslah ditemukan dalam daerah kelemahan, bukan di daerah ancaman, sementara terapi manajemen harus berpangkal dari kekuatan dan bukan pada peluang, karena itu dapat ditambahkan bahwa ancaman akan memperparah kelemahan, sementara peluang akan mempermudah / meningkatkan daya efektif dari kekuatan yang dimiliki. Salah satu cara untuk menggambarkan analisis *SWOT* secara lebih konklusif adalah dengan menggambarkan identifikasi *SWOT* dalam suatu diagram *ETOP* ( *External threat opportunity profile* ) dan *SAP* ( *strategic advantage profile* ) sehingga manajemen dapat memperoleh gambaran yang lebih operasional untuk merumuskan langkah-langkah pengembangan. Teknik / matrik *ETOP* Kunci sukses suatu organisasi perusahaan terutama terletak pada kemampuannya mengadaptasi dan beradaptasi dalam lingkungan yang selalu berubah. Cara dan saat yang tepat untuk bereaksi akan menentukan berhasil tidaknya perusahaan bertahan dan berkembang dalam lingkungan

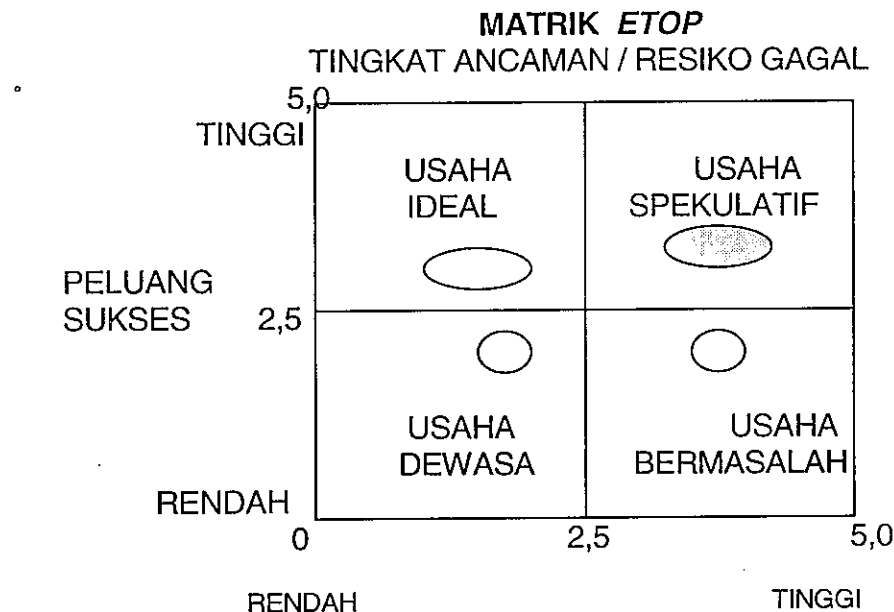
yang selalu berubah itu .Perubahan lingkungan yang terjadi selalu dengan mudah dapat kita amati sehari - hari. Gejala ketidakstabilan lingkungan, khususnya lingkungan dunia usaha dengan mudah dapat kita lihat seperti globalisasi pemasaran, tingginya tingkat inflasi , pengangguran , perubahan selera konsumen dan lain sebagainya. Kenyataan menunjukkan bahwa lingkungan selalu berubah . Oleh karena itu keberhasilan perusahaan ditentukan oleh kemampuannya dalam mengadaptasi lingkungan yang berubah itu . Langkah langkah adaptasi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

Mengamati lingkungan secara sistematis. Pengamatan lingkungan secara cermat mempersyaratkan pengenalan wilayah kerja strategis secara baik oleh manajemen. Melalui analisis terhadap semua data dan informasi yang diperoleh, manajemen dapat mengidentifikasi semua kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan kerjanya. Mengenali peluang dan ancaman lingkungan. Seharusnya perusahaan secara berkala berusaha mengenali ancaman dan peluang yang dihadapinya, sehingga perencanaan strategis dapat dijalankan dengan dasar yang baik. Setiap peluang dan ancaman seharusnya dapat dievaluasi untuk mendapatkan satu posisi strategis tertentu. Analisis terhadap peluang dan ancaman itu dapat digambarkan dalam suatu Matrik yaitu *ETOP*, lihat Gambar II-3. Konsep dasar dari Matrik ini adalah bahwa perusahaan akan berhasil bila mereka mengembangkan diri dalam industri dengan lingkungan yang menjanjikan peluang sukses dan resiko gagal yang proporsional. Proporsionalitas itu dapat digambarkan dalam berbagai



tingkatan yang dapat merupakan pilihan bagi perusahaan dalam suatu industri tertentu. Dengan pendekatan ini, setiap perusahaan dinilai berdasarkan dua variabel utama yaitu Berdasarkan analisis yang dilakukan diatas, ETOP perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut :

**GAMBAR II-3**



Memograph.

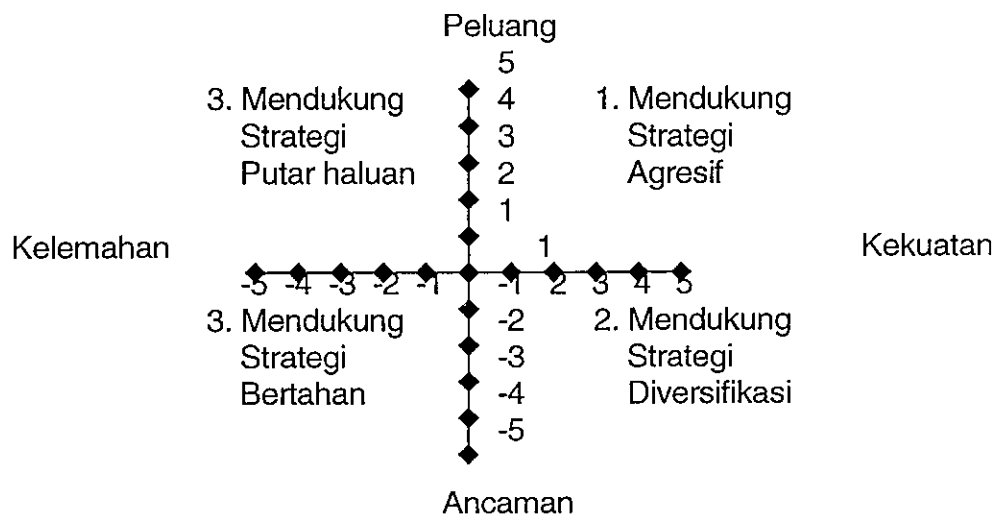
Tehnik analisis SAP : Tehnik analisis ini adalah langkah kedua dalam elaborasi analisis *SWOT* guna mendapatkan gambaran posisi strategik perusahaan dilihat dari sudut pandang kompetisi atas dasar faktor-faktor kunci sukses internal yang dimilikinya. Tehnik ini dilakukan dengan membandingkan faktor kunci sukses pada industri yang dimasukinya dan atas dasar itu, diterjemahkan kedalam manajemen perusahaan. Atas dasar faktor kunci sukses ini disusunlah prioritas nilai serta skala penilaiannya dalam

hubungannya dengan pesaing. Dengan menggunakan bantuan matrik , kita dapat menentukan dimanakah posisi persaingan strategik perusahaan.

Dengan mengetahui posisi persaingan strategi ini, kita dapat mengetahui bagaimana peluang-peluang sukses perusahaan, khususnya bila dihubungkan dengan siklus hidup perusahaan. Setelah kita dapat menentukan *ETOP* dan *SAP* dari perusahaan yang dianalisis, rangkuman analisis posisi yang dibuat, dapat disajikan dalam suatu Matrik untuk menggambarkan alternatif kebijakan (terapi) apa yang dapat disarankan untuk organisasi perusahaan itu. Alternatifnya akan muncul sebagai yang dinyatakan berikut ini .

Cara membuat analisis *SWOT*, lihat Gambar II-4. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis *SWOT*. *SWOT* adalah singkatan dari lingkungan *internal strengths* dan *Weakness* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis *SWOT* membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan.

GAMBAR II-4  
MATRIK SWOT



Sumber : Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, 1997, PT. Gramedia Pustaka Utama, Hal. 19.

### KUADRAN-KUADRAN

1. Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan . Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus ditetapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*)
2. Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk / pasar)
3. Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi

perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

4. Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Pendekatan model *General Electric* ( *GE* ) Lebih mementingkan ukuran besarnya pangsa pasar, bukan ukuran besarnya bisnis perusahaan seperti yang dipakai pada model *BCG* (*Boston consulting Group*), karena kedua faktor pada *BCG* hanya merupakan bagian dari dua faktor utama *GE*. Setiap perusahaan dinilai berdasarkan dua variabel utama yaitu daya tarik pasar dan kekuatan bisnis perusahaan. Setiap manajer harus dapat menentukan faktor-faktor apa yang melandasi dua variabel di atas, lalu harus dapat pula mengukur dengan memberi nilai terhadap faktor-faktor tersebut. Selanjutnya manajer harus dapat pula memberikan nilai setiap faktor dengan skala , misalnya antara skala 1 ( tidak begitu atraktif ) sampai skala 5 ( sangat atraktif ). Untuk dapat mengerjakan ini, perlu didukung oleh ketersediaan data yang akurat dan lengkap serta alat-alat analisis lainnya, Selanjutnya dari hasil kali antara nilai dengan skala di dapat nilai nominal yang akan dijumlahkan untuk masing-masing dimensi . proses dilanjutkan dengan menempatkan sebuah titik pada sebuah Matrik multi faktor yang menunjukkan kegiatan bisnis dan membuat lingkaran di sekitar titik yang besarnya sebanding dengan ukuran pasarnya. Matrik ini terbagi atas sembilan kotak, lihat Tabel II –1 s/d Tabel II - 2.

TABEL II - 1

## STRATEGIC IMPLICATION FROM THE ATTRACTIVENESS-STRENGTH

MATRIX SUGESTED BY. A.T. KEARNEY.

## INDUSTRY ATTRACTIVENESS

B u s i n e s s  S t r e n g t h		High	Medium	Low
	High	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grow</li> <li>• Seek dominance</li> <li>• Maximize investment.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identity growth segments.</li> <li>• Invest strongly.</li> <li>• Maintain position elsewhere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintain overall position.</li> <li>• Seek cash flow.</li> <li>• Invest at maintenance level.</li> </ul>
	Medium	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluate potential for leadership via segmentation.</li> <li>• Identity weakness</li> <li>• Build strengths</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identity growth segments.</li> <li>• Specialize</li> <li>• Invest selectively.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prune lines</li> <li>• Minimize investment</li> <li>• Position to divest.</li> </ul>
	Low	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specialize</li> <li>• Seek niches</li> <li>• Consider acquisitions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specialize</li> <li>• Seek niches.</li> <li>• Consider exit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trust leader's statemanship.</li> <li>• Sic on competitors's cash generator.</li> <li>• Time exit and divest.</li> </ul>

Sumber: Arnoldo C Hax & Nicolas S majluf, Strategic Management an integrative perspective, PRENTICE HALL, Englewood Cliff, New Jersey 07632, hal 175

UPT-PUSTAK-UNDIP

TABEL II - 2  
PILIHAN STRATEGI YANG UMUM

D A Y A  T A R I K  P A S A R	T i n g g i	<p>Melindungi Posisi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investasi bagi pertumbuhan dengan tingkat yang dapat dicerna secara maksimum</li> <li>Mengkonsentrasikan upaya untuk mempertahankan kekuatan.</li> </ul>	<p>Investasi untuk Membangun</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Merebut kepemimpinan</li> <li>Membangun kekuatan dengan selektif</li> <li>Memperkokoh bidang-bidang rentan</li> </ul>	<p>Membangun dengan Selektif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mengkhususkan disekitar kekuatan terbatas</li> <li>Mencari cara-cara untuk mengatasi kelemahan nasional</li> <li>Menarik diri jika ada tanda-tanda kekurangan pertumbuhan yang dapat dipertahankan</li> </ul>
	S e d a n g	<p>Membangun dengan selektif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investasi besar-besaran dalam segmen-segmen yang paling menarik</li> <li>Membangun kemampuan untuk menangkis kompetisi relatif rendah</li> <li>Menekankan tingkat keuntungan dengan meningkatkan produktivitas</li> </ul>	<p>Selektivitas / Mengelola Keuntungan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Melindungi program yang ada</li> <li>Mengkonsentrasikan investasi dalam segmen-segmen yang menguntungkan dan memiliki resiko yang relatif rendah</li> </ul>	<p>Ekspansi Terbatas atau Panen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mencari cara-cara untuk melakukan ekspansi tanpa resiko tinggi; atau memperkecil investasi dan merasionalisasikan operasi</li> </ul>
	R e n d a h	<p>Melindungi atau memfokuskan kembali</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mengelola keuntungan sekarang</li> <li>Berkonsentrasi dalam segmen-segmen yang menarik</li> <li>Mempertahankan kekuatan</li> </ul>	<p>Mengelola keuntungan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Melindungi posisi dalam segmen-segmen yang paling menguntungkan</li> <li>Memperbaiki produk</li> <li>Memperkecil investasi</li> </ul>	<p>Melepas produk</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Menjual pada waktunya yang akan memaksimalkan nilai pendapatan</li> <li>Memotong biaya tetap dan sementara itu menghindari investasi</li> </ul>
		Kuat	Sedang	Lemah
		Posisi Kompetitif		

Sumber : Sumber :Strategi pemasaran.Malcolm McDonald.hal 4 26.

### **THE LIFE – CYCLE APPROACH TO STRATEGIS PLANNING.**

Competitive position : keadaan perusahaan dalam industri berdasarkan performa sekarang dan kekuatan serta keunggulannya atas pesaingnya. Bisnis seperti itu akan menikmati hasil di atas rata-rata dan dapat dipertahankan terhadap strategi saingan. Berbagai ahli strategi memusatkan perhatian pada pangsa pasar relatif sebagai pengukur kekuatan pesaing. Mereka menganjurkan bisnis agar mengembangkan posisi kompetitif dominan, kuat atau relatif baik dibandingkan pesaingnya seperti yang didefinisikan dalam Tabel II - 3 di bawah ini.

**TABEL II –3**  
**POSISI PANGSA PASAR RELATIF**

Posisi Kompetitif	Dominan.	Kuat	Baik
Pangsa pasar relatif	1,5x	1 x sampai 1,5 x	1 x
Posisi biaya	Faktor rendah biaya	Beberapa keunggulan biaya	Biaya terendah kedua
Pengaruh atas biaya dalam industri	Tinggi	Moderat	Pengikut

Sumber : Strategi pemasaran.Malcolm McDonald.hal49.

**Posisi persaingan unggul ( *Dominant* )** : Posisi ini ditandai oleh Kemampuan perusahaan dalam mengendalikan kegiatan pesaing sangat kuat. Kemampuan perusahaan menguasai pilihan alternatif strategi yang cukup luas.

**Posisi persaingan kuat ( *Strong* )** : Pada posisi ini, perusahaan dapat bertindak cukup bebas, tanpa membahayakan posisi jangka panjang , dapat memelihara posisi jangka panjang dengan cukup aman, sekalipun pesaing bertindak aktif.

**Posisi persaingan mendukung, aman ( *favourable* )** : Pada posisi ini perusahaan mempunyai kekuatan tertentu yang dapat dipakai pada strategi tertentu, mempunyai kemampuan untuk memperbaiki posisi diatas rata-rata.

**Posisi persaingan bertahan ( *Tenable* )** : Perusahaan ditandai oleh situasi-situasi seperti mempunyai potensi yang cukup atau mempunyai kekuatan untuk menjamin kelangsungan usaha, kemampuan laba hanya pada tingkat marginal, peluang memperbaiki posisi ada, tetapi di bawah rata rata.

**Posisi Persaingan lemah ( *Weak* )** : Posisi ini ditandai oleh hasil dan kinerja saat ini kurang memuaskan, tetapi ada peluang untuk memperbaiki posisi, mempunyai kemampuan untuk memperbaiki posisi asal dapat mengatasi kesalahan di masa yang lalu maupun kelemahan yang ada sekarang.

Arthur D Little telah mengaitkan berbagai posisi kompetitif mulai dari posisi dominan hingga lemah dengan tujuan untuk mengubah atau mempertahankan posisi tersebut pada berbagai tahap siklus kehidupan produk. Tabel II - 4



meringkas hal ini, Tabel II - 5 dan Tabel II – 6 menyediakan beberapa saran untuk posisi strategis menurut 3 dimensi ini.

TABEL II - 4

PETUNJUK –PETUNJUK BERBAGAI TAHAP SIKLUS KEHIDUPAN PRODUK DAN POSISI KOMPETITIF

	Embrio	Tumbuh	Matang	Tua
Dominasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berjuang sekuat tenaga untuk mendapa - kan.</li> <li>• Memper - tahankan posisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperta - hankan posisi pangsa</li> <li>• Memperta - hankan pangsa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempertahan kan posisi</li> <li>• Tumbuh dengan industri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memper tahankan posisi</li> </ul>
Kuat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengupaya kan atau memperbaiki ki posisi</li> <li>• Berjuang sekuat tenaga untuk mendapat - kan pangsa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengupaya -kan atau memperbaiki posisi</li> <li>• Berjuang untuk mendapat - kan pangsa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tumbuh dengan industri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperta hankan posisi atau panen.</li> </ul>
Menyenang - kan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selektif atau berjuang sekuat tenaga untuk mendapatk an pangsa</li> <li>• Berupaya dengan selektif untuk mendapat - kan pangsa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berjuang untuk mendapatka n pangsa</li> <li>• Berjuang selektif untuk mendapat - kan pangsa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjaga atau memelihara</li> <li>• Mencari celah dan berupaya untuk melindungi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengundu - ran diri bertahap.</li> </ul>
Dapat dipertahan - kan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berjuang dengan selektif bagi posisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencari celah dan melindungi - nya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencari celah dan mempertahankan kannya atau mengundurka n diri secara bertahap.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengundur kan diri bertahap atau meningga - kan.</li> </ul>
Lemah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ke atas atau ke luar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berputar atau meninggal - kan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berputar atau mengundur - kan diri bertahap.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meninggal - kan.</li> </ul>

Sumber: Malcolm McDonald, Strategi Pemasaran, PT Elex Media Komputindo, 1995 Halaman 48.

TABEL II - 5

**STRATEGIC POSITIONING IN TERMS OF THE INVESTMENT  
REQUIREMENTS SUGGESTED BY THE LIFE CYCLE PORTFOLIO MATRIX.**

	<i>Embryonic</i>	<i>Growth</i>	<i>Mature</i>	<i>Aging</i>
<i>Dominant</i>	<i>Invest slightly faster than market dictates.</i>	<i>Invest to sustain growth rate</i>	<i>Reinvest as Necessary</i>	<i>Reinvest as necessary</i>
<i>Strong</i>	<i>Invest as fast as market dictates.</i>	<i>Invest to increase growth rate (and improve position )</i>	<i>Reinvest as necessary</i>	<i>Minimum reinvestment or maintenance</i>
<i>Favourable</i>	<i>Invest selectively</i>	<i>Selective investment to improve position</i>	<i>Minimum and / or selective reinvestment.</i>	<i>Minimum maintenance investment or disinvest</i>
<i>Tenable</i>	<i>Invest ( very ) selectively</i>	<i>Selective investment</i>	<i>Minimum reinvestment or disinvest</i>	<i>Disinvest or divest</i>
<i>Weak</i>	<i>Invest or divest</i>	<i>Invest or divest</i>	<i>Invest selectively or disinvest.</i>	<i>Divest</i>
	<i>The terms invest and divest are used in the broadest sense and are not restricted to property, plant &amp; equipment.</i>			

Sumber:Arnoldo C Hax & Nicolas S majluf, Strategic Management an integrative perspective, PRENTICE HALL, Englewood Cliff, New Jersey 07632, hal 187

TABEL II - 6

**STRATEGIC POSITIONING IN TERMS OF PROFITABILITY AND CASH  
FLOW SUGGESTED BY THE LIFE CYCLE PORTFOLIO MATRIX.**

	<i>Embryonic</i>	<i>Growth</i>	<i>Mature</i>	<i>Aging</i>
<i>Dominant</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Probably profitable, but not necessary</li> <li>Net cash borrower</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profitable</li> <li>Probably net cash producer ( But not necessary )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profitable</li> <li>Net cash producer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profitable</li> <li>Net cash producer</li> </ul>
<i>Strong</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>May be unprofitable</li> <li>Net cash borrower</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Probably profitable</li> <li>Probably net cash borrower</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profitable</li> <li>Net cash producer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profitable</li> <li>Net cash producer</li> </ul>
<i>Favourable</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Probably unprofitable</li> <li>Net cash borrower</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marginally profitable</li> <li>Net cash borrower</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderately profitable</li> <li>Net cash producer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderately profitable</li> <li>Cash flow balance</li> </ul>
<i>Tenable</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unprofitable</li> <li>Net cash borrower</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unprofitable</li> <li>Net cash borrower or Cash flow balance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimally profitable</li> <li>Cash flow balance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimally profitable</li> <li>Cash flow balance</li> </ul>
<i>Weak</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unprofitable</li> <li>Net cash borrower</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unprofitable</li> <li>Net cash borrower or Cash flow balance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unprofitable</li> <li>Possibly Net cash borrower or Net cash producer</li> </ul>	Unprofitable (write – off )

Sumber: Arnoldo C Hax & Nicolas S majluf, Strategic Management an integrative perspective, PRENTICE HALL, Englewood Cliff, New Jersey 07632, hal 135

## 2. PENELITIAN TERDAHULU

Meskipun makin banyak produk bermunculan, tetapi ternyata semakin sulit mencari biro iklan pilihan, klien menuntut pelayanan semakin cepat, canggih, dan kompleks, sementara biro iklan harus bertarung untuk kelangsungan hidup. Survei yang dilakukan Cakram bertujuan untuk mengetahui apa yang diharapkan pengiklan dari berbagai kelas, hasil tersebut digunakan peneliti sebagai data sekunder untuk diambil sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan klien dan nilainya sebagai nilai kepentingan klien. Faktor-faktor tersebut dipilih dari kriteria memilih biro iklan, pertimbangan memilih biro iklan baru, yang diharapkan dari biro iklan. Semuanya merupakan bagian dari Menjadi biro iklan pilihan secara selektif yang disesuaikan dengan sasaran orientasi pemasaran yang sedang berkembang dan mempunyai nilai kepentingan yang berarti bagi klien, seperti terlihat pada Tabel II- 7

Kreativitas menjadi pertimbangan utama dalam memilih biro iklan. Faktor ini juga menjadi penyebab utama pengiklan pindah biro iklan. Kecenderungan yang akan terjadi pada biro iklan adalah memfokuskan diri di bidang kreatif. Kreativitas menjadi sangat penting karena tuntutananya bukan lagi sekedar koordinasi sebuah even, tetapi lebih kepada kreativitas. Hal ini terbukti dari hasil survei yang dilakukan majalah cakram, juli 1996 terhadap sejumlah pengiklan. Survei yang bertujuan untuk mengetahui apa yang diharapkan pengiklan.

**BIRO IKLAN YANG MENJADI PILIHAN**  
**TABEL II - 7**

**KRITERIA MEMILIH BIRO IKLAN**

( Nilai antara 1-5 )

Karena kreatif yang sangat kuat	4
Kemampuan pembelian media yang optimal	4
Memiliki karyawan yang berpengalaman	4
Tarif agensi yang kompetitif	3,5
Memberikan layanan menyeluruh	3,5
Ahli dalam perencanaan media	3,5
Tarif komisi yang sangat rendah	3
<i>Turnover</i> karyawan rendah	3
Kemampuan riset yang baik	3
Sering mendapat penghargaan kreatif	2,5
Sebagai biro iklan terbesar	2,5
Memiliki jaringan internasional yang luas	2
Memiliki tenaga ekspatriat senior	2

Sumber : Majalah Cakram, juli 1996

Kreatif kuat . Kreativitas menjadi kriteria yang sangat penting dan mutlak bagi pengiklan dalam memilih biro iklan. Di antara kriteria kriteria lain, 58 % menyatakan bahwa mereka mempercayakan kampanye periklanannya kepada biro iklan yang kreatifnya kuat ( nilai 4 ) . Pertimbangan utama memilih biro iklan adalah dari segi kreativitas , menurut PT Kalbe Farma, karena produk Obat obatan sangat banyak batasannya :Pasar sudah cenderung jenuh. Target sasaran kelas menengah bawah membutuhkan komunikasi yang lebih

langsung. Biasanya tujuan periklanan obat-obatan adalah *hardsell*. Disamping itu, masih banyak sekali aturan dari Dirjen POM yang bisa membatasi kreativitas iklan obat-obatan.

Selain masalah kreatif, kriteria yang sama pentingnya adalah masalah media. Sebagian besar pengiklan sepakat bahwa biro iklan harus ahli dalam perencanaan media ( nilai 3,5 ) dan punya kemampuan pembelian media yang optimal ( nilai 4 ) . Media terutama televisi semakin rumit, diperlukan kejelian untuk memilih program yang tepat. Selain itu, kemampuan pembelian media juga sangat penting, selain harus mampu membeli pada waktu yang direncanakan, juga bisa mendapat diskon, biro iklan harus mempunyai perencanaan media yang kreatif , bisa memberi strategi media jangka panjang.

Bagaimana dengan biro iklan ' papan atas ' ternyata hanya 12,5 % yang menjadikannya sebagai syarat mutlak dalam memilih biro iklan. Rata-rata menganggap bukan merupakan pertimbangan yang terlalu penting bahkan ada yang menganggap tak penting sama sekali ( nilai 2,5 )

Pengiklan lebih cenderung ke biro iklan kecil, karena :

- Memberikan waktu dan perhatian yang lebih baik kepada kliennya.
- Biro iklan besar akan mengutamakan klien yang punya anggaran besar, bagi pengiklan yang anggarannya menengah tidak terlalu mendapat tempat bagi biro iklan besar, tetapi menjadi berarti bagi biro iklan kelas menengah, sehingga cukup diperhatikan.

- Mereka mengharapkan layanan yang baik, pekerjaan kecil pun juga harus dilayani dengan baik seperti POP (Point of Purchase ) dan sejenisnya.

Jaringan internasional yang luas dan tenaga ekspatriat senior yang dimiliki biro iklan ternyata tak terlalu berpengaruh bagi pengiklan dalam memilih biro iklan. Hanya 4 % yang mengaku bahwa keberadaan tenaga ekspatriat senior di sebuah biro iklan sangat penting, 33,33 % malah menganggap tak penting ( nilai 2 ) , mereka ternyata lebih memilih biro iklan yang selain ahli soal kreatif dan media juga memiliki karyawan yang berpengalaman ( nilai 4 )

Tenaga ekspatriat senior : Biasanya tidak bertahan lama sehingga sering berganti-ganti, menyebabkan kerugian bagi pengiklan , mereka kurang memahami keadaan pasar di Indonesia. Karena sering berganti-ganti , menyebabkan klien harus menjelaskan hal yang sama secara berulang-ulang. Juga sering memaksakan kehendaknya atas pengalamannya di negeri lain yang belum tentu cocok dengan keadaan pasar di Indonesia.

Kreatif merosot : Berbagai ketidak cocokan seringkali menyebabkan hubungan kerja tidak harmonis lagi, sehingga klien mencari biro iklan baru ( Tabel II-8 )

- 91 % mengaku pernah berganti biro iklan di antara berbagai faktor, 45,83% mengaku bahwa kemampuan kreatif yang merosot merupakan penyebab utama mereka pindah ( nilai 4 ). Hanya 8,6 % yang menyatakan

hal tersebut bukan faktor penting yang menyebabkan klien pindah ke biro iklan lain.

- Biro iklan sudah tidak antusias terhadap produk yang dilaksanakan, karena dianggap tidak akan dapat menghasilkan ide-ide yang cermelang.
- Waktu yang diberikan biro iklan untuk pengiklan menjadi faktor yang cukup menentukan. Sebagian besar pengiklan menyatakan bahwa mereka berganti biro iklan antara lain : Karena tak banyak waktu yang diberikan ( nilai 3 )

TABEL II – 8  
ALASAN PINDAH BIRO IKLAN

(NILAI ANTARA 1-5)	
Kemampuan kreatifnya merosot	4
Kelihatannya tidak antusias dengan produk yang digarapnya	3,5
Tak banyak waktu yang diberikan	3
Teknologi komunikasi yang dikuasai pas-pasan	3
Terperangkap dengan konsep kreatif lama	3
Tak mampu melakukan pembelian media	3
Kliennya terlampau banyak	3
Ada konflik <i>account</i>	2
Ada konflik pribadi	2
Tuntutan induk mutinasional	2

Sumber : Majalah Cakram, juli 1996.



- pengiklan memerlukan komunikasi yang hebat untuk membahas kampanye periklanan, termasuk evaluasi terhadap iklan yang sudah ditayangkan
- Karena biro iklan terperangkap dengan konsep kreatif lama ( nilai 3 )
- Kemampuan media kurang ( nilai 3 )
- Penguasaan terhadap teknologi komunikasi juga menjadi pertimbangan yang penting . Rata-rata pengiklan menganggap penguasaan terhadap teknologi cukup penting ( nilai 3 ), meskipun bukan faktor mutlak yang menyebabkan pengiklan meninggalkan biro iklannya.

Komitmen kreatif : Setelah memiliki pengalaman bekerja sama dengan biro iklan, tentu saja pengiklan lebih berhati-hati dalam memilih biro iklan baru .Pertimbangan pengiklan dalam memilih mitra kerja baru , ternyata sangat cocok dengan penyebab kepindahan mereka antara lain karena kemampuan kreatif yang merosot. Solusinya hampir 90% responden memilih biro iklan yang memiliki komitmen kuat terhadap kreatif ( nilai 4,5 ). Dan pada umumnya juga memilih biro iklan yang telah berpengalaman terhadap produk klien ( nilai 4 )

Pertimbangan yang sama penting adalah bisa menjadi mitra diskusi yang cocok. Lebih dari 85% responden menyatakan bahwa biro iklan yang bisa menjadi mitra diskusi yang cocok, memiliki nilai yang sangat tinggi bahkan cenderung mutlak (nilai 4,5 ) Klien tidak terlalu suka dengan birokrasi yang berbelit-belit. Terkadang, akibat berkembangnya sebuah biro iklan, tak bisa dihindari terbentuknya birokrasi yang lebih berbelit dan lamban. Padahal klien tak

menyukai hal ini. Lebih dari separuh responden memilih biro iklan yang tak terlampau birokratis. ( nilai 4 )

TABEL II -9

PERTIMBANGAN MEMILIH BIRO IKLAN BARU

(NILAI ANTARA 1-5)

<u>Pertimbangan memilih biro iklan baru</u>	<u>Nilai</u>
Mempunyai komitmen yang kuat terhadap kreatif	4,5
Mitra yang cocok untuk diskusi	4,5
Memiliki pengalaman di bidang produk Anda	4
Tidak terlampau birokratis	4
Merupakan perusahaan baru yang masih segar	3
Sebuah perusahaan yang kaya pengalaman	3
Menawarkan sumber informasi global	3
Mudah menerima usulan klien	3
Memberikan tawaran komisi lebih rendah	2,5

Sumber : Majalah Cakram, Juli 1996.

Komitmen kreatif : Setelah memiliki pengalaman bekerja sama dengan biro iklan, tentu saja pengiklan lebih berhati-hati dalam memilih biro iklan baru .Pertimbangan pengiklan dalam memilih mitra kerja baru , ternyata sangat cocok dengan penyebab kepindahan mereka antara lain karena kemampuan kreatif yang merosot. Solusinya hampir 90% responden memilih biro iklan yang memiliki komitmen kuat terhadap kreatif ( nilai 4,5 ). Dan pada umumnya juga memilih biro iklan yang telah berpengalaman terhadap produk klien ( nilai 4 )

Pertimbangan yang sama penting adalah bisa menjadi mitra diskusi yang cocok.

Lebih dari 85% responden menyatakan bahwa biro iklan yang bisa menjadi mitra diskusi yang cocok, memiliki nilai yang sangat tinggi bahkan cenderung mutlak (nilai 4,5 ) Klien tidak terlalu suka dengan birokrasi yang berbelit-belit. Terkadang, akibat berkembangnya sebuah biro iklan, tak bisa dihindari terbentuknya birokrasi yang lebih berbelit dan lamban. Padahal klien tak menyukai hal ini. Lebih dari separuh responden memilih biro iklan yang tak terlampau birokratis. ( nilai 4 )

TABEL II -10  
YANG DIHARAPKAN DARI BIRO IKLAN  
(NILAI ANTARA 1-5)

Mempunyai ide periklanan yang segar	4,7
Ligat, terampil, dan memberikan masukan cermelang	4,5
Pintar memanfaatkan anggaran periklanan	4
Tidak ragu-ragu menawarkan tantangan kreatif	3,7
Berorientasi kepada pengembangan merek, daripada perkembangan biro iklannya.	3,5
Kreatif jangan terlampau berani ke luar batas	3
Memberikan layanan lebih personal	3

Sumber : Majalah Cakram, Juli 1996.

Menilik kriteria-kriteria dan pertimbangan-pertimbangan utama yang ditetapkan dalam memilih biro iklan adalah faktor kreatif, harapan mereka dari biro iklan adalah kreativitas yang cermelang, mereka menaruh harapan besar agar biro iklan mempunyai ide-ide periklanan yang segar ( nilai 4,7 ; tertinggi

dari seluruh alternatif jawaban ) dengan catatan :Kreativitas jangan terlampau keluar batas, faktor tersebut juga harus ditunjang oleh cara kerja yang ligat, terampil, dan memberi masukan cermelang. ( nilai 4,5 ). Usulan yang diberikan jangan sekedar permainan teori atau konsep tetapi juga berdasarkan observasi lapangan. Sesudah kreativitas , pengiklan ternyata juga berharap agar biro iklan pintar memanfaatkan anggaran periklanan ( nilai 4 ) . Biro iklan yang sudah bagus hubungannya dengan media dan punya banyak anggaran untuk media, bisa mendapatkan harga kompetitif. Itu pula sebabnya tarif yang kompetitif merupakan kriteria yang cukup penting ( nilai 3,5 ). Dan sebagian besar pengiklan sepakat bahwa, harapan-harapan tersebut lebih bisa dipenuhi secara optimal oleh biro iklan yang memang betul-betul berorientasi kepada perkembangan merek, daripada perkembangan biro iklannya sendiri.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan klien tersebut diambil dari kriteria memilih biro iklan, pertimbangan memilih biro iklan baru dan yang diharapkan dari biro iklan merupakan bagian menjadi biro iklan pilihan secara selektif yang disesuaikan dengan sasaran orientasi pemasaran sedang berkembang dan mempunyai nilai kepentingan yang berarti bagi klien, seperti terlihat pada Tabel

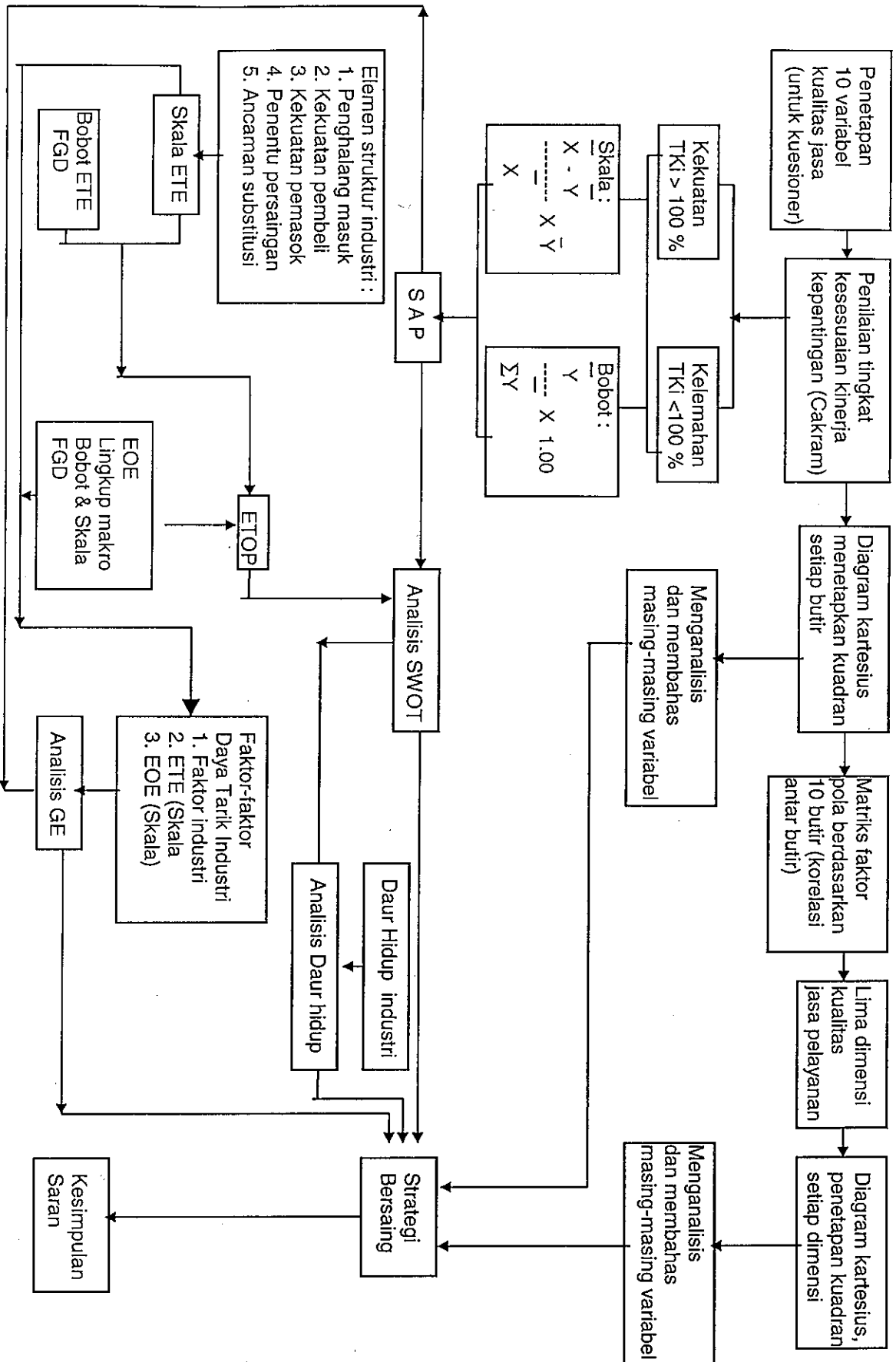
II - 11

TABEL II - 11  
TINGKAT KEPENTINGAN ATAS FAKTOR-FAKTOR YANG  
MEMPENGARUHI KEPUASAN

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan	Nilai(Survei cakram )
Mempunyai komitmen yang kuat terhadap kreatif	4,50
Kemampuan pembelian media yang optimal	4,00
Pintar memanfaatkan anggaran periklanan	4,00
Tidak terlampau birokratis	4,00
Tarip agensi yang kompetitif	3,50
Ligat, terampil dan memberi masukan yang cermelang	4,50
Mitra yang cocok untuk diskusi	4,50
Memberi layanan lebih personal	3,00
Perusahaan yang kaya pengalaman	4,00
Memiliki karyawan yang berpengalaman	4,00

Sumber : Cakram, Menjadi biro iklan pilihan

### 3. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



### **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

**1. Jenis dan sumber data :** Sumber data berasal dari data primer dan data sekunder

Data primer, berupa : Wawancara dan observasi di PT Optima, untuk mendapat data klien yang dapat di survei dan data lainnya untuk mengukur kekuatan internal perusahaan. Mengirim questioner ke klien PT Optima, sejumlah 23 responden, yang berhasil di wawancara sebanyak 22 responden, terdiri dari 5 dimensi penentu kualitas pelayanan PT Optima dengan 10 butir indikator kepuasan pelayanan

Data Sekunder : Majalah Cakram , juli 1996. Yang berjudul : Biro iklan yang menjadi pilihan, Peneliti mengambil data dari tabel beserta nilainya , yang terdiri dari : Kriteria memilih biro iklan, alasan pindah biro iklan , pertimbangan memilih biro iklan baru , yang diharapkan dari biro iklan. Data tersebut digunakan oleh peneliti untuk menetapkan 10 variabel penentu kualitas pelayanan PT Optima beserta tingkat kepentingannya bagi pihak klien dan faktor – faktor strategi internal ( kekuatan & kelemahan) . Media Scene 1997–1998, mengambil data belanja iklan tahun 1993-1997, beserta pertumbuhan dan pangsa masing-masing media. Dan urutan biro iklan.

## **2. Populasi dan Teknik pengambilan sampel**

Populasi :Yang menjadi populasi pemilihan adalah seluruh klien tetap sejumlah 23 klien yang mempunyai ikatan kerja secara rutin dengan pihak Optima, yang telah memberi kontribusi sebesar 80% lebih dari hasil perusahaan dan peneliti tidak mengambil pelanggan isidentil perusahaan periklanan Optima pada tahun 1998. Dari 23 populasi yang bersedia mengisi dan wawancara sebanyak 22 responden ( 95,7%) dari jumlah populasi.

## **3. Metode pengumpulan data**

Penelitian survei yang mengambil dari satu populasi & menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok dan *grounded research*, yang dikumpulkan melalui wawancara bebas.

**4.Teknik Analisis** , Dalam menganalisis data penelitian ini digunakan metode deskriptif kualitatif-kuantitatif untuk menjawab perumusan masalah mengenai sampai sejauh mana tingkat kepuasan klien terhadap kinerja perusahaan periklanan Optima. Maka digunakan *Importance - performance analysis*, analisis tingkat kepentingan dan kinerja / kepuasan pelanggan. Dari 22 responden dengan 10 variabel kepuasan pelanggan, yang akan dipadatkan menjadi 5 dimensi kriteria penentu kualitas jasa pelayanan lewat matrik pola, didapatkan korelasi antar butir yang diperbandingkan dengan tingkat kepentingan yang sudah diteliti oleh majalah Cakram.Data tersebut dijadikan standar perhitungan oleh peneliti, dari hasil perhitungan tersebut akan didapat tingkat kesesuaiannya dan dalam mengetahui posisi masing-



masing variabel /dimensi, data tersebut dimasukkan ke kuadran-kuadran diagram kurtosis. Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi . Peneliti menggunakan beberapa model sekaligus agar dapat memperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat. Model yang dipergunakan adalah sebagai berikut :

**- Analisis SWOT**

Yang terdiri dari *Strategic Advantage Profile* ( *SAP* ) & *Environmental Threat Opportunity Profile* ( *ETOP* ). *ETOP* Dianalisis dengan *Environmental Threat Elements* ( *ETE* ) yang terdiri dari variabel 5 elemen struktur industri & *Environmental Threat Elements* ( *EOE* ) , merupakan variabel makro.

**- Analisis Daur hidup**

Terdiri dari hasil analisis posisi *SWOT* PT. Optima dan daur hidup industri periklanan.

**- Analisis Daya tarik industri- kekuatan bisnis ( *GE* )**

Daya tarik industri yang terdiri dari variabel : pertumbuhan pasar, ukuran pasar, intensitas persaingan , *EOE* dan *ETE* dibandingkan dengan kekuatan internal ( *SAP* )

## **BAB IV**

### **PAPARAN KASUS**

#### **1. GAMBARAN MENGENAI PT OHP**

PT Optima Horison Pariwara pada awal mulanya :

Bernama : Horison advertising & Sales Promotion .

Berdiri : Tgl. 1 September 1982.

Lokasi : Jl. Pekojan 39, Semarang..

Status : Perusahaan perseorangan.

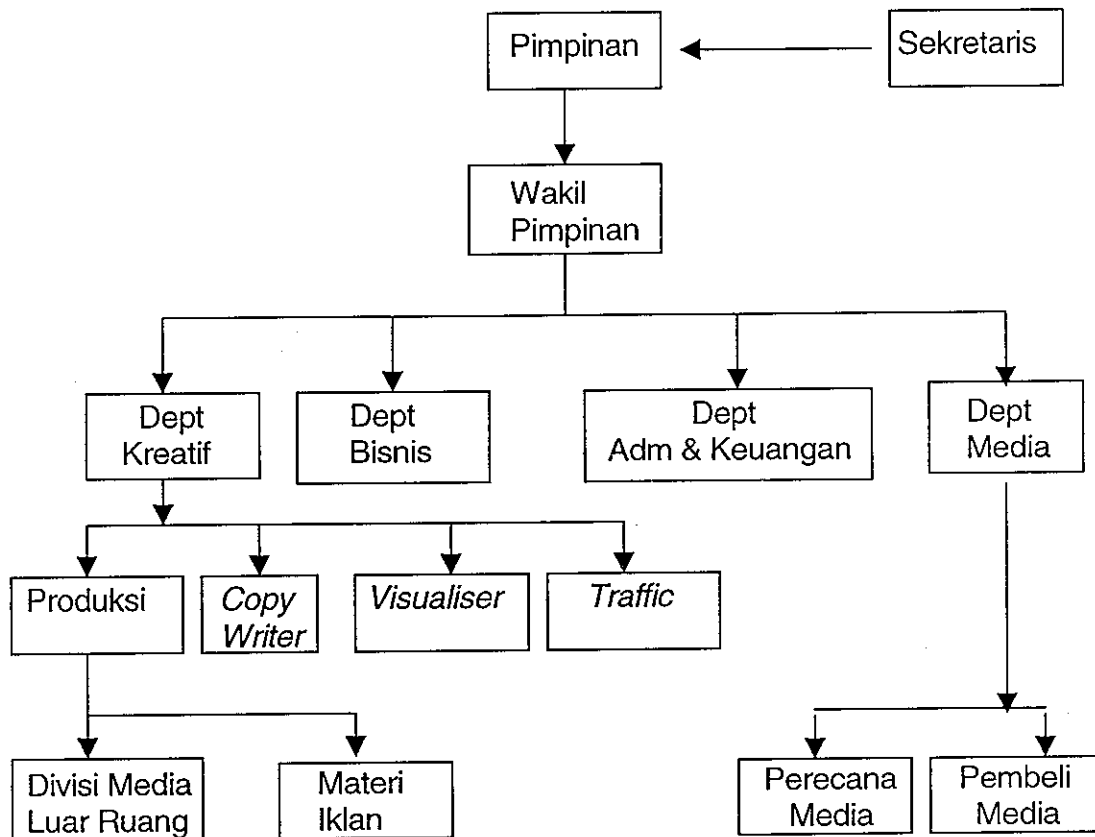
Bidang usaha : Iklan di Radio, Surat kabar Suara Merdeka, Untuk Media luar ruang masih dibuatkan dari sumber luar. Saat itu belum mempunyai karyawan, semuanya dikerjakan sendiri oleh Pendiri. Klien yang pertama kali mendukung berdirinya Horison advertising diantaranya adalah Kopi Tugu Luwak dan PT Eurindo Combined ( PIL N ). Mereka dilayani dengan baik, seolah-olah seperti internal agensi. Misalnya : disediakan mobil beserta stafnya oleh pihak Tugu Luwak untuk berkeliling seluruh Jawa-Timur, untuk memasang iklan radio beserta tawar menawar tarif iklannya. Sampai pada tahun 1986 mendapat pekerjaan pembuatan papan nama rambu-rambu lalu lintas, dengan sponsor kaos Swan brand, untuk lokasi di Jawa Tengah, saat itu punya pemikiran akan dikerjakan sendiri media luar ruang tersebut, dengan pengalaman yang sangat minim, akhirnya berdiri divisi media luar ruang. Dengan mengontrak selama 3 tahun di Jl. Jembawan 12,

Semarang, sebagai workshop. Sehubungan dengan devisi baru, sudah barang tentu pengadaan segala sesuatu dari nol diantaranya peralatan dan sumber daya manusia. Tetapi dalam proses pelaksanaannya banyak mengalami hambatan-hambatan, khususnya belum mendapat sumber daya manusia yang pas. Banyak billboard yang mengalami kerobohan, sehingga sebelum perusahaan memperoleh hasil dari karya tersebut telah mengalami kerugian sebesar lebih dari Rp. 5 Juta, karena harus mendirikan kembali billboard yang roboh tersebut, sebagai rasa bertanggung jawab., tetap diberi kesempatan untuk mendapat pesanan kembali. Sebelum masa kontrak 3 tahun belum selesai di Jl. Jembawan 12, Semarang. Pihak Horison advertising telah membeli tempat untuk workshop di Jl. Industri XX/800 (LIK), Semarang . ukuran 300 m2, dengan sistem kredit selama 3 tahun, dengan dipimpin oleh anggota keluarga. Kantor di Jl. Pekojan 39, Semarang tetap jalan, walaupun hanya berempat saja, termasuk pendiri yang merangkap sebagai pimpinan. Sejak membuka divisi di Jl. Jembawan 12, Semarang. Konsep-konsep manajemen mulai di jalankan, tetapi para pekerja yang tidak terbiasa disiplin, karena sejarah pekerja yang belum mengenal disiplin, maka untuk mengaplikasikan konsep-konsep manajemen mengalami banyak kendala-kendala yang sangat mengganggu kelancaran pekerjaan. Pada tahun 1989, karena adanya perubahan peraturan, bahwa setiap transaksi periklanan, akan dikenakan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dan setiap perusahaan periklanan yang beromzet lebih dari Rp. 60 juta / tahun diwajibkan menjadi pengusaha kena pajak, apalagi ada kewajiban setiap anggota persatuan perusahaan periklanan Indonesia (PPPI), berbadan hukum Perseroan

Terbatas (PT), dilain pihak belanja iklan Horison advertising jauh melampaui Rp. 60 Juta / tahun. Atas dasar tersebut, maka Horison advertising berubah statusnya dari badan hukum perusahaan perseorangan menjadi perseroan terbatas (PT), dengan nama PT Optima Horison Pariwara, dan menjadi pengusaha kena pajak (PKP). Karena sudah menjadi perseroan terbatas, maka dalam menjalankan operasinya harus lebih tertib dan teratur, dengan demikian menambah jumlah staf, yang berakibat kantor tidak dapat menampungnya lagi. Mempunyai 2 kantor yang mengurus banyak enersi, karena semuanya serba dua dan pengendaliannya sangat sulit . Juga perusahaan tidak berani mendorong pihak klien untuk datang ke kantornya yang tidak representatif, khususnya di jl pekojan 39, semarang. Maka diputuskan kantor menjadi satu, dengan kriteria: Tempat harus luas , tempat tersebut juga harus dapat dibuat workshop , lokasi tidak terlalu jauh dari tempat klien dan harga masih terjangkau. Keputusannya berkantor di Jl. Industri I/213 (LIK), semarang, penyebutan namanya diseragamkan menjadi PT. Optima, pada bulan desember 1994. Klien yang dimiliki oleh PT Optima cenderung tidak mempunyai kesetiaan ( Loyal ) terhadap perusahaan periklanan, disebabkan karena sebagian besar mempunyai orientasi penjualan dan sebagian kecil mempunyai orientasi pemasaran , inipun terbatas pada development market, sebab bila perusahaan telah berkembang menjadi integrated market, maka pengiklan tersebut melakukan kerjasama dengan perusahaan periklanan multinasional yang berkantor di Jakarta.

## 2. Penyajian data dan informasi manajerial.

Struktur Organisasi PT . Optima



Struktur Organisasi : Hirarki fungsional

Fokus Karyawan : Manajemen madya

Orientasi : Pemasaran

Lingkup Klien : Media massa = Jawa Tengah  
Media luar ruang = 14 klien

Karakteristik Klien : I. Orientasi penjualan  
a.) *Adhock base* = Insidentil (tidak tetap)  
b.) Target penjualan = 14 klien  
II. Orientasi pemasaran  
Pemasaran sedang tumbuh = 9 klien

Struktur Media th 1997 : Koran : 45 %  
Media Luar Ruang : 29 %  
Televisi : 17 %  
Radio : 05 %  
Media Lain - lain : 04 %

Belanja iklan tahun 1997 : Rp. 5.731.000.000,-

Bisnis inti : Perusahaan periklanan purna layan

Kompetensi inti : Perencanaan & pembelian media.

TABEL IV – 1

KLIEN TETAP

Tahun	Pindah	Baru	Jumlah Klien
1995	-	-	21
1996	1	4	24
1997	3	2	23

Sumber : PT. Optima

TABEL IV -2

## BELANJA IKLAN BERSIH TAHUN 1997

Media	Belanja iklan Tahun 1997 (miliard rupiah)	Asumsi diskon Dan bonus *	Asumsi neto (miliard rupiah)
Koran	1.540	30%	1.078,00
Majalah	311	30%	217,70
Radio	206	30%	144,20
Sinema	9	30%	6,30
Televisi	2.678	50%	1.339
Luar Ruang	350	30%	248,50
	5.094	40.45 %	3.033,70

Sumber : Menggugat data belanja iklan, majalah Cakram, Nopember 1997

*Leading competitor billing* tahun 1997 adalah yang kami perbandingkan bukan perusahaan periklanan global maupun yang berafiliasi dengan biro iklan global, yang mendapat belanja iklan dari mancanegara, tetapi perusahaan periklanan nasional. *Leading competitor billing* tahun 1997 adalah *Hotline Advertising* dengan total belanja iklan tahun 1997 sebesar :

Bruto = Rp.53.863.000.000

Diskon / Bonus 40,45% = Rp. 21.788.000.000

Neto = Rp. 32.075.000.000

Pangsa Pasar Relatif =  $\frac{\text{Rp. 5.731}}{\text{Rp. 32.075}} \times 100 \% = 17,87 \%$

## **BAB V**

### **ANALISIS POSISI MANAJERIAL**

#### **1. Analisis model-model yang terdiri dari :**

1.1 Analisis tingkat kesesuaian kinerja – kepentingan

1.2 Analisis *SWOT*

1.3 Analisis daur hidup

1.4 Analisis daya tarik industri – kekuatan bisnis (*GE*)

#### **1.1 Analisis tingkat kesesuaian kinerja – kepentingan**

Salah satu cara utama dalam membedakan sebuah perusahaan jasa adalah mengetengahkan dengan konsisten jasa yang bermutu tinggi daripada pesaing. Kuncinya adalah menyesuaikan atau melebihi harapan mutu jasa pelanggan . Harapan mereka merupakan hasil dari pengalaman mereka . Jika pelayanan yang dirasakan berada di bawah pelayanan yang diharapkan , klien akan kehilangan kepercayaan kepada penyedia jasa tersebut. Jika pelayanan yang dirasakan sesuai dengan mutu yang dikehendaki , mereka akan menggunakan lagi penyedia jasa tersebut. Untuk mengetahui posisi, pengukuran tingkat kepuasan klien menjadi titik tolak utama seberapa besar tingkat kesesuaian antara kinerja pelayanan PT Optima dengan harapan klien.



TABEL V – 1

TINGKAT KESESUAIAN PENILAIAN KINERJA DAN PENILAIAN TINGKAT  
KEPENTINGAN .

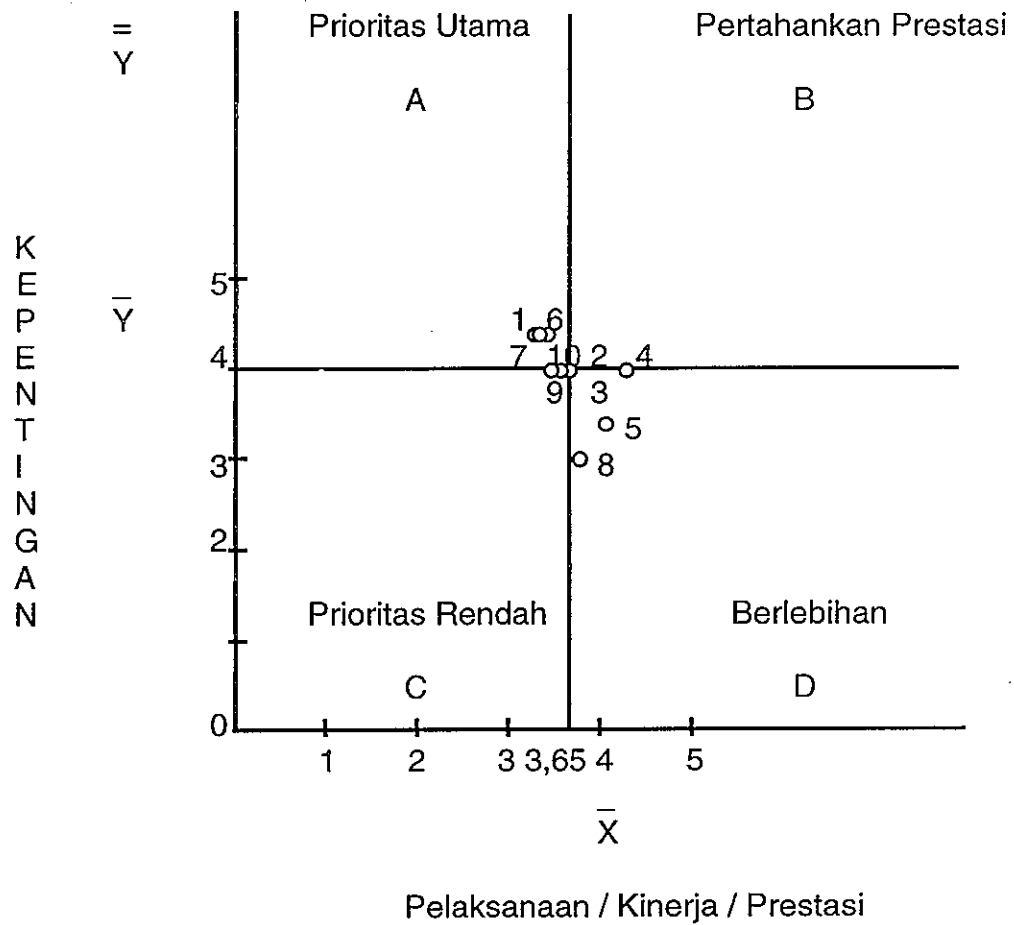
No	Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.	- X	- Y	Tki - - X : Y ( % )
1.	Mempunyai komitmen yang kuat terhadap kreatif.	3,27	4,50	72,73
2.	Kemampuan pembelian media yang optimal.	3,73	4,00	93,18
3.	Pintar memanfaatkan anggaran periklanan.	3,73	4,00	93,18
4.	Tidak terlampau birokratis.	4,27	4,00	106,82
5.	Tarif agensi yang kompetitif.	4,05	3,50	115,59
6.	Ligat, terampil dan memberi masukan yang cermelang.	3,41	4,50	75,76
7.	Mitra yang cocok untuk diskusi.	3,32	4,50	73,74
8.	Memberi layanan lebih personal	3,77	3,00	125,77
9.	Perusahaan yang kaya pengalaman.	3,45	4,00	86,36
10	Memiliki karyawan yang berpengalaman.	3,55	4,00	88,64
	$\bar{X}$ & $\bar{Y}$ Rata-rata X & Y	3,65	4,00	91,18

Sumber X : Tabel C-2 ; Y :Tabel II-11

Dari hasil tingkat kesesuaian dianalisa dalam diagram kartesius

GAMBAR V – 1

DIAGRAM KARTESIUS DARI FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KEPUASAN KLIEN PT. OPTIMA



Sumber : Hasil perhitungan Tabel V-1

## ANALISIS KUADRAN

01. Mempunyai komitmen yang kuat terhadap kreatif. Variabel ini sangat penting sekali dalam komunikasi pemasaran yang semakin kompleks dan mahal, kreatifitas menjadi pertimbangan utama dalam memilih biro iklan , faktor ini juga menjadi penyebab utama pengiklan pindah biro iklan. Kecenderungan yang akan terjadi pada biro iklan adalah menfokuskan diri di bidang kreatif. Dari 22 responden yang diteliti, maka telah diperoleh hasil penilaiannya terhadap tingkat kesesuaian sebesar 72,73 % dari penilaiannya kepentingan klien. Variabel ini harus menjadi perioritas utama PT Optima untuk meningkatkan komitmen terhadap kreatif.
02. Kemampuan pembelian media yang optimal. Media terutama televisi semakin rumit , biro iklan harus mampu membeli pada waktu yang direncanakan juga bisa mendapatkan diskon. Tingkat kesesuaian mencapai 93,18% dari penilaian kepentingan klien . Kemampuan PT Optima dalam variabel ini perlu ditingkatkan sedikit serta pertahankan prestasinya.
03. Pintar memanfaatkan anggaran periklanan. Kecuali kreatif, pengiklan ternyata juga berharap agar biro iklan pintar memanfaatkan anggaran periklanan. Tingkat kesesuaian mencapai 93,18% dari penilaian kepentingan klien. Kemampuan PT Optima perlu ditingkatkan sedikit serta pertahankan prestasinya.

04. Tidak terlampau birokratis. Klien tidak terlalu suka dengan birokrasi yang berbelit-belit, terkadang akibat berkembangnya sebuah biro iklan tak bisa dihindari terbentuknya birokrasi yang lebih berbelit dan lamban , padahal klien tak menyukai hal ini. Dalam tingkat kesesuaian PT Optima mencapai 106,82 %. Situasi ini agak berlebihan sedikit dan dapat dipertahankan prestasi.
05. Tarif agensi yang kompetitif, Biro iklan yang sudah bagus hubungannya dengan media dan punya banyak anggaran untuk media, bisa mendapatkan harga kompetitif. Itu pula sebabnya tarif yang kompetitif merupakan kriteria yang cukup penting. Tingkat kesesuaian PT Optima mencapai 115,59% dibandingkan dengan tingkat kepentingan klien, sehingga agak berlebihan yang akan merugikan PT Optima
06. Ligat, terampil & memberikan masukan cermelang. Usulan yang diberikan jangan sekedar permainan teori atau konsep tetapi juga berdasarkan observasi Tingkat kesesuaian mencapai hanya mencapai 75,76%, karena tingkat kepentingan dari klien sangat tinggi. Variabel ini harus menjadi prioritas utama dari PT. Optima
07. Mitra yang cocok untuk diskusi, Biro iklan yang bisa menjadi mitra diskusi yang cocok, memiliki nilai yang sangat tinggi bahkan cenderung mutlak. Tingkat kesesuaian hanya 73,74 %. Dengan demikian perlu menjadi prioritas utama pula untuk meningkatkan prestasi PT Optima.

08. Memberi layanan lebih personal, untuk dapat lebih mengetahui keinginan dan kebutuhan klien, baik yang tersirat maupun yang tersurat. Tingkat kesesuaian mencapai 125,77%. Ini merupakan faktor yang kurang penting pengaruhnya bagi klien dan merupakan prioritas rendah bagi PT OPTIMA
09. Perusahaan yang kaya pengalaman, sering dianggap akan dapat membantu memecahkan masalah komunikasi pemasaran pihak klien. Tingkat kesesuaiannya mencapai 86,36%, merupakan prioritas menengah untuk memperbaiki kinerja.
10. Memiliki karyawan yang berpengalaman. Tingkat kesesuaiannya mencapai 88.64%Merupakan prioritas utama untuk meningkatkan kinerja.

Dari 10 butir faktor kepuasan, dipadatkan menjadi 5 dimensi dengan proses dari Tabel C-10 s/d C-12 , selanjutnya diolah pada Tabel V-2 yang didapatkan tingkat kesesuaian. Kepuasan pelanggan. Analisis pada diagram kartesius, Gambar V- 2

TABEL V – 2

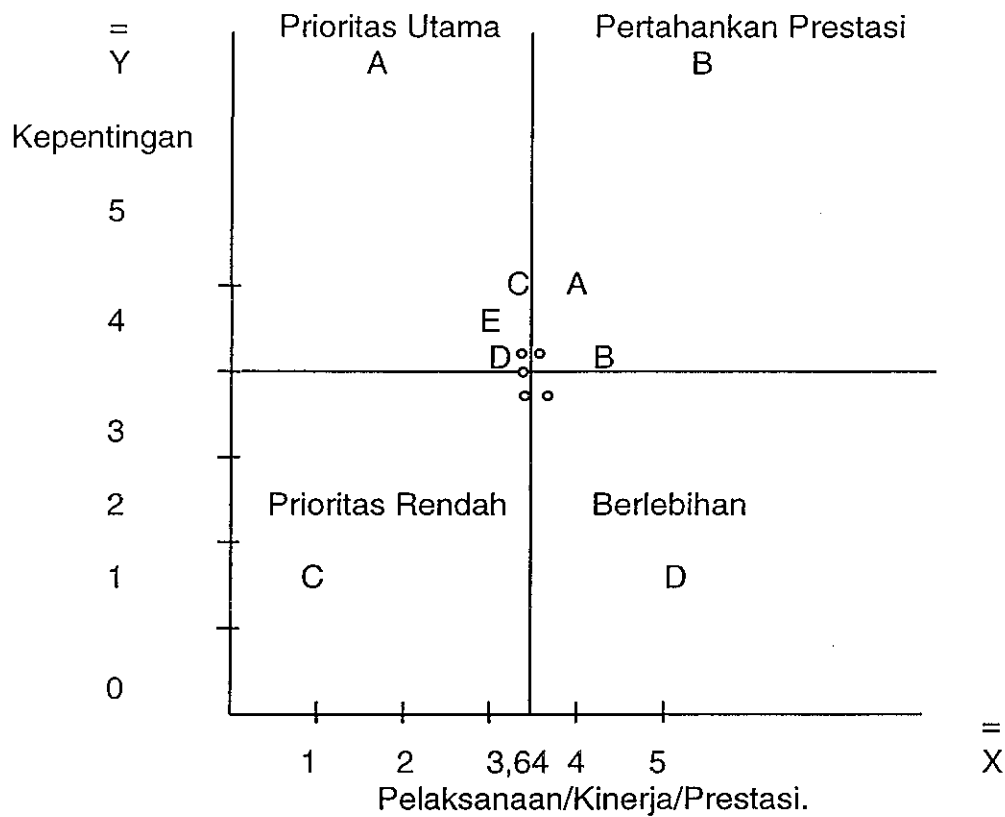
PERHITUNGAN RATA-RATA VARIABEL DARI PENILAIAN KINERJA DAN  
PENILAIAN TINGKAT KEPENTINGAN TERHADAP FAKTOR FAKTOR YANG  
MEMPENGARUHI KEPUASAN KLIEN

No	Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.	$\bar{X}$	$\bar{Y}$	$\bar{X}$ var	$\bar{Y}$ var	Tki (%)
A.	<u>Reability.</u> Mempunyai komitmen yang kuat terhadap kreatif. Tidak terlampaui birokratis.	3,27 4,27	4,50 4,00	3,77	4,25	88,77
B.	<u>Responsiveness</u> Pintar memanfaatkan anggaran periklanan. Tarip agensi yang kompetitif.	3,73 4,05	4,00 3,50	3,89	3,75	103,64
C.	<u>Assurance</u> Kemampuan pembelian yang optimal. Mitra yang cocok untuk diskusi.	3,73 3,32	4,00 4,50	3,52	4,25	82,89
D.	<u>Empathy.</u> Ligat, terampil & memberi masukan cermelang. Memberi layanan lebih personal.	3,41 3,77	4,50 3,00	3,59	3,75	95,76
E.	<u>Tangible.</u> Perusahaan yang kaya pengalaman. Memiliki karyawan yang berpengalaman.	3,45 3,55	4,00 4,00	3,50	4,00	87,50
	= = Rata-rata X & Y	3,65	4,00	3,65	4,00	91,71

Sumber C-10 s.d. C - 12

GAMBAR V – 2

DIAGRAM KARTESIUS 5 DIMENSI KEPUASAN KLIEN PT OPTIMA



Sumber : hasil perhitungan Tabel V-2

**Analisis dan pembahasan setiap dimensi.**

- A. Analisis keandalan pelayanan , Yang berkaitan dengan ketepatan pelayanan, bebas dari kesalahan-kesalahan yang mempengaruhi kepuasan klien, namun PT OHP belum melaksanakan sesuai keinginan klien hanya 88,77%, sehingga klien tidak puas dan menjadi prioritas utama untuk meningkatkan kinerja.

- B. Analisis ketanggapan , Tanggung jawab dan keinginan PT OHP untuk memberi jasa yang prima serta membantu klien apabila menghadapi masalah yang berkaitan. Faktor ini kurang penting dalam mempengaruhi kepuasan klien , dalam pelaksanaannya agak berlebihan yaitu sebesar 103,64% , tetapi sangat memuaskan bagi klien.
- C. Analisis keyakinan, berkaitan dengan pengetahuan , kesopanan dan kemampuan untuk membangkitkan rasa kepercayaan dan keyakinan dari klien, namun PT OHP belum melaksanakan sesuai keinginan klien, hanya 82,89%. Sehingga klien tidak puas dan faktor ini menjadi prioritas utama bagi PT OHP.
- D. Analisis Empati terhadap klien, Perhatian dan kepedulian kepada klien., faktor yang kurang penting pengaruhnya bagi kepuasan klien, pelaksanaannya oleh PT OHP biasa-biasa saja yaitu 95,70%, dianggap kurang penting & kurang memuaskan dan menjadi prioritas rendah .
- E. Analisis berwujud ( tangibles ). Fasilitas fisik, peralatan dan penampilan dari personalia PT OHP mempengaruhi kepuasan klien, namun PT OHP belum melaksanakannya sesuai keinginan klien yaitu 87,50% saja., sehingga mengecewakan klien / tidak puas dan menjadi prioritas utama untuk meningkatkan kinerja.



## 1.2 Analisis SWOT :

Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai faktor faktor internal dan eksternal secara sistematis dengan memanfaatkan hasil analisis tingkat kepuasan klien dan elemen struktur industri. Yang terdiri dari ETOP dan SAP dengan perincian sebagai berikut :

### Environmental Threat Opportunity Profile (ETOP)

Sebelum membuat matriks faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal (ETOP) yang terdiri *Environmental Opportunity Elements* (EOE) & *Environmental Threat Elements* (ETE)

Variabel EOE berasal dari lingkungan makro yang dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis . Pemberian nilai bobot & skala untuk faktor peluang bersifat positif, sesuai dalam situasi makro industri periklanan.

**TABEL V- 3**  
**ENVIRONMENTAL OPPORTUNITY ELEMENT**

<b>EOE</b>	<b>Bobot</b>	<b>Skala</b>	<b>Nilai Bobot x skala</b>
Pertumbuhan industri	0,30	1	0,30
Peraturan pemerintah	0,15	3	0,45
Pertumbuhan daya beli	0,30	2	0,60
Teknologi baru	0,25	4	1,00
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>2,50</b>	<b>2,35</b>

Sumber Skala & Bobot: FGD

Dan variabel *ETE* berasal dari 5 elemen struktur industri Porter, Perhitungan bobot berasal dari *Focus group discussion* . Sedangkan perhitungan skala berdasarkan penilaian Tabel C –9 s.d. C- 13.

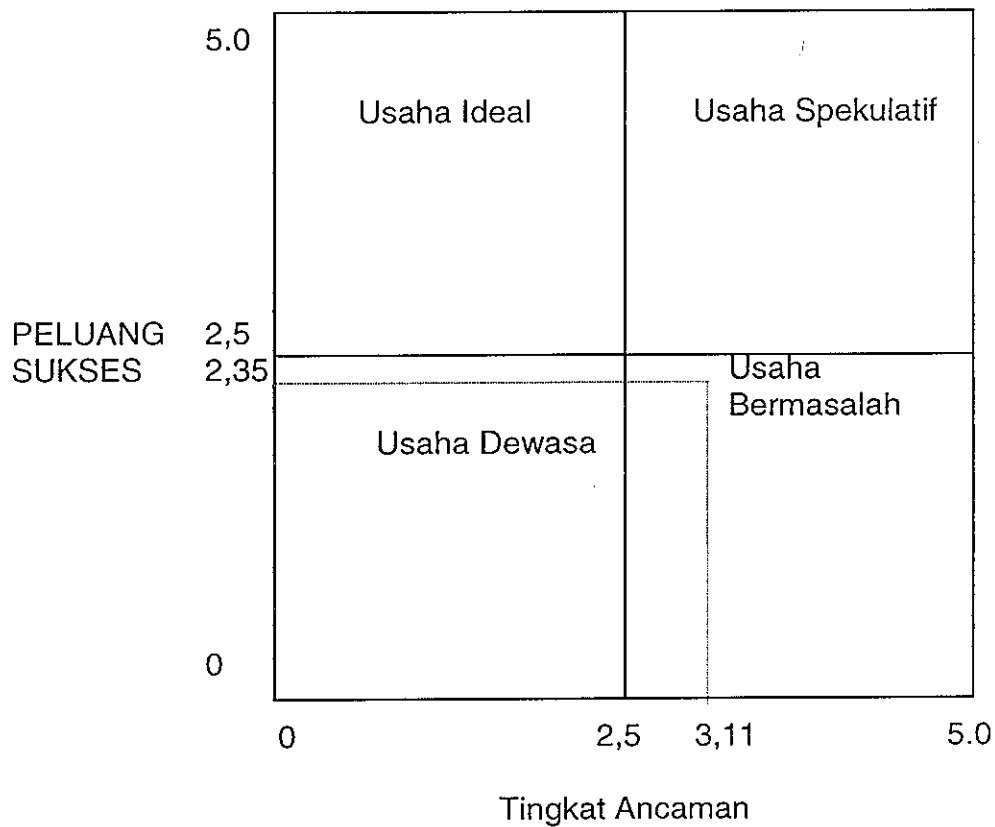
**TABEL V - 4**  
***ENVIRONMENTAL THREAT ELEMENT***

<b><i>ETE</i></b>	Bobot	Skala	Nilai Bobot x skala
Penghalang masuk	0,25	3,20	0,80
Kekuatan pembeli	0,27	3,25	0,88
Kekuatan pemasok	0,10	2,50	0,25
Penentu persaingan	0,17	2,80	0,48
Ancaman substitusi	0,21	3,33	0,70
Total	1,00	3.00	3,11

Sumber Skala : Tabel C- 9 s/d C-13, Bobot : FGD

Industri periklanan mempunyai tingkat ancaman lebih tinggi di bandingkan dengan peluang untuk memperoleh keberhasilan , sehingga menjadi usaha bermasalah. Seperti dapat dilihat pada gambar V- 3 dalam matrik *ETOP*

**GAMBAR V - 3**  
**MATRIK ETOP**



#### *STRATEGIC ADVANTAGE PROFILE (SAP)*

*SAP* yang berasal dari variabel-variabel internal, yaitu 10 variabel penilaian kepuasan responden. Unsur kekuatan berasal dari variabel yang melebihi tingkat kesesuaian sedangkan unsur kelemahan sebaliknya di bawah tingkat kesesuaian. Perhitungan bobot dihitung dari perbandingan tingkat kepentingan

dengan jumlah keseluruhan kepentingan responden, hasilnya dikalikan dengan jumlah keseluruhan bobot SAP. Perhitungan skala untuk unsur kekuatan dan kelemahan berasal dari hasil penilaian responden .

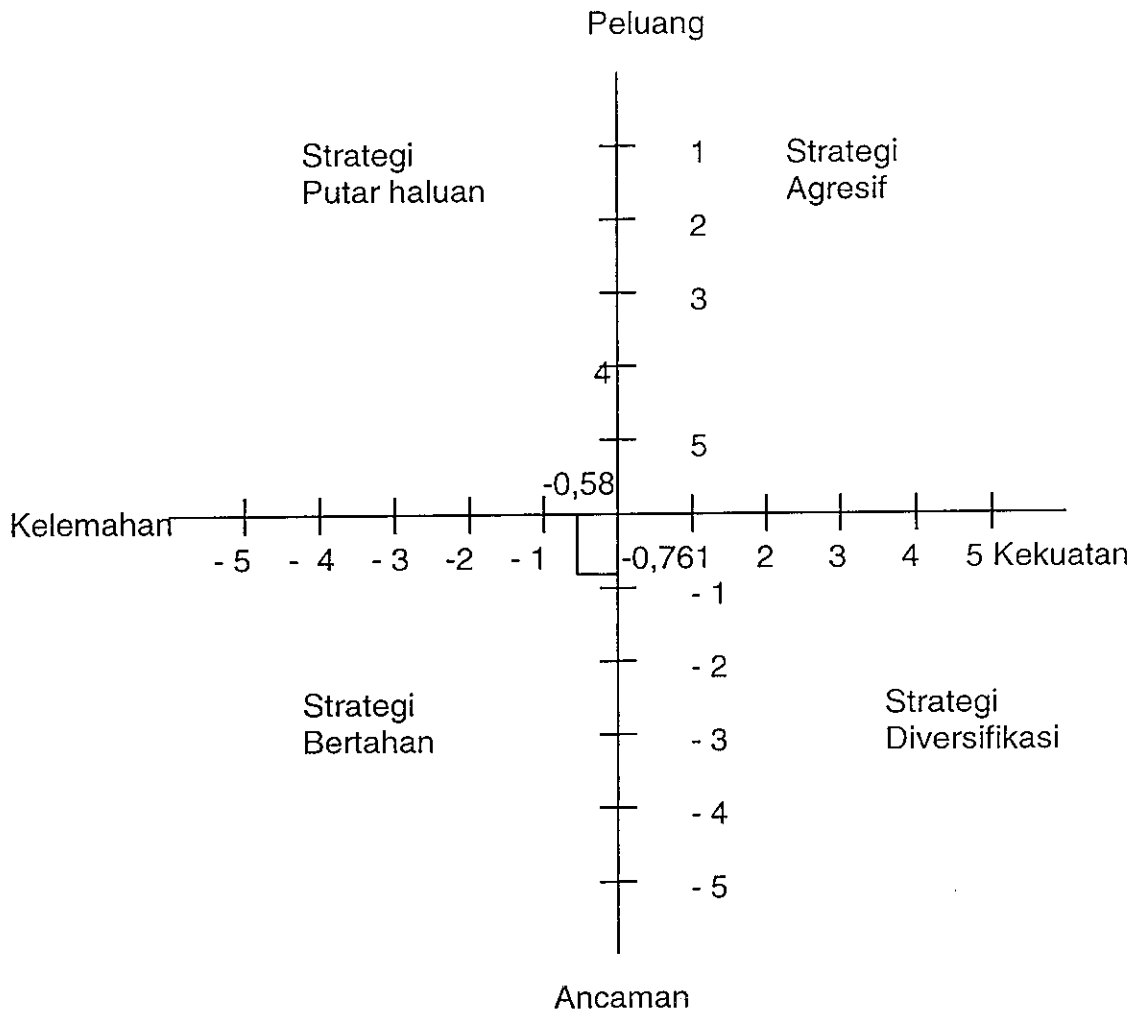
**TABEL V - 5**  
**STRATEGIC ADVANTAGE PROFILE**

Variabel strategi internal	Bobot	Skala ( 1 – 5 )	Nilai (Bobot x skala)
<u>Kekuatan</u>			
01. Tidak terlampau birokratis	0,10	0,25	0,025
02. Tarip agensi yang kompetitif.	0,09	0,48	0,043
03. Memberi layanan lebih personal	0,08	0,61	0,488
Jumlah	0,27		0,12
<u>Kelemahan</u>			
01. Komitmen yang kuat terhadap kreatif.	0,11	- 1,69	- 0,19
02. Kemampuan pembelian media yang optimal.	0,10	- 0,29	- 0,03
03. Pintar memanfaatkan anggaran periklanan.	0,10	- 0,29	- 0,03
04. Ligat, terampil dan memberikan masukan cermelang.	0,11	- 1,44	- 0,16
05. Mitra yang cocok untuk diskusi	0,11	- 1,60	- 0,18
06. Pengalaman perusahaan	0,10	- 0,64	- 0,06
07. Memiliki karyawan yang berpengalaman	0,10	- 0,51	- 0,05
Jumlah	0,73		- 0,70
Kelemahan	1,00		- 0,58

Sumber bobot : Tabel C- 2 ; Skala : Tabel C-3

**GAMBAR V - 4**  
**Matriks SWOT**

- 1) Kekuatan – kelemahan
- 2) Peluang - Ancaman



Situasi dalam analisis SWOT, PT. Optima memiliki ancaman 0,76 dan kelemahan 0,58. Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, PT.Optima menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal, mendukung

strategi bertahan dengan cara mencari peluang baru dan memperbaiki kelemahan internal.

### **1.3 Analisis Daur Hidup :**

Hasil analisis SWOT, posisi kompetitif PT Optima dalam posisi bertahan , mempunyai potensi yang cukup atau mempunyai kekuatan untuk menjamin kelangsungan usaha, kemampuan laba hanya pada tingkat marjinal , peluang memperbaiki posisi ada , tetapi di bawah rata-rata. dan daur hidup industri mengalami penurunan berarti , yang sangat berkaitan dengan kemerosotan ekonomi secara makro. PT Optima dapat mencari celah dengan investasi minimum dan mempertahankan yang sudah ada

### **1.4 Analisis Daya Tarik Industri – Kekuatan Bisnis ( *GE* ) :**

Model *GE* untuk mengenali posisi bisnis PT Optima menurut daya tarik pasar dan kekuatan bisnis / daya saing ( *SAP* ). Daya tarik industri yang terdiri 5 elemen struktur industri Porter. Perhitungan bobot berdasarkan tingkat pengaruh terhadap industri periklanan dan perhitungan skala berasal dari hasil analisis 5 faktor daya tarik industri. Lihat Tabel C-4 sampai C-8.

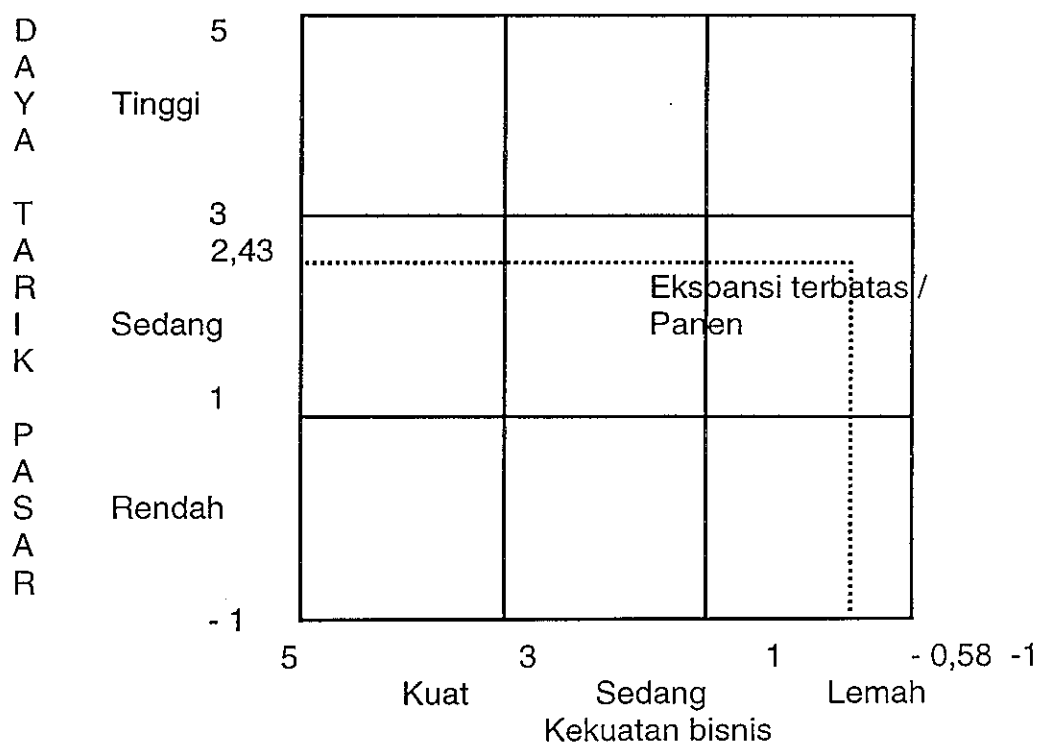
**TABEL V – 6**  
**DAYA TARIK INDUSTRI**

Faktor – faktor	<u>Bobot</u>	<u>Skala</u> ( 1 – 5 )	<u>Nilai</u> Bobot x Skala
Pertumbuhan pasar	0,15	1	0,15
Ukuran pasar	0,20	3	0,60
Intensitas persaingan	0,15	2	0,30
<i>EOE</i>	0,25	2,5	0,63
<i>ETE</i>	0,25	3	0,75
<i>Total</i>	1.00	2,30	2,43

Sumber : Skala EOE & ETE ( Tabel V- 3 & 4 ), Bobot & skala yang lain : FGD

**GAMBAR V – 5**

**GE MATRIX**  
***The Industry Attractiveness - Business Strength Matrix***



## **2. Strategi Bersaing**

PT Optima sebagai perusahaan periklanan purna layan, mempunyai pangsa pasar yang kecil sebagai pengikut pasar, sehingga tidak mampu bersaing dalam biaya maupun diferensiasi, yang mengakibatkan para klien belum memperoleh tingkat kesesuaian dalam kepuasan yang diharapkan dan mempunyai kemampulabaan yang marjinal. Namun demikian untuk mempertahankan keberadaan, PT Optima sebaiknya mendukung strategi bertahan dengan cara memperkecil lingkup pelayanan atau merasionalisasikan operasi

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan, PT Optima saat ini dalam masa mempertahankan diri dan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang diusulkan kepada PT Optima adalah menjadi spesialis yaitu strategi fokus diferensiasi dengan cara mencari ceruk-ceruk pasar yang memungkinkan dan 'belum disentuh' oleh pesaing, dengan memanfaatkan dan meningkatkan kinerja faktor-faktor internal yang masih lemah, sehingga PT Optima tanpa perlu melakukan ekspansi yang mengandung resiko tinggi.



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **1. Kesimpulan**

PT Optima sebagai Biro Iklan Purna Layan mempunyai pangsa pasar relatif 17,87%, hanya sebagai pengikut pasar, dengan kondisi bertahan. Kondisi ini ditunjukkan oleh masih dihadapinya berbagai ancaman dan kelemahan internal yaitu belum mempunyai kemampuan bersaing dalam biaya keseluruhan, diferensiasi maupun fokus, keadaan ini mengakibatkan belum diperolehnya tingkat kesesuaian dalam kepuasan yang diharapkan oleh para klien, seperti Komitmen terhadap kreatif, Kemampuan pembelian media yang optimal, Pintar memanfaatkan anggaran periklanan, Ligat, terampil dan memberi masukan yang cermelang, Mitra yang cocok untuk diskusi, Pengalaman perusahaan dan Memiliki karyawan yang berpengalaman. Meskipun masih ada beberapa variabel yang masih dapat dipuaskan oleh PT Optima seperti : Tidak terlampau birokratis, Tarif agensi yang kompetitif dan Memberi layanan lebih pribadi, sebenarnya harapan klien terhadap variabel tersebut tidak tinggi dan secara keseluruhan klien belum dipuaskan , membuat PT Optima menjadi mitra yang belum dapat diandalkan, terjamin secara fisik dan kinerjanya belum memuaskan, sehingga mempunyai kemampulabaan yang rendah. Disamping itu berbagai ancaman eksternal yang menghadang seperti Kemerosotan ekonomi regional, khususnya di Indonesia yang mempunyai pengaruh sangat besar terhadap kemerosotan belanja iklan sampai 40-60% pada tahun 1998.

Situasi demikian membuat industri periklanan memasuki tahap penurunan, ditambah adanya perubahan perilaku pengiklan yang semakin kritis, perkembangan selera konsumen, perkembangan teknologi komunikasi, dan persaingan yang semakin meningkat, membuat klien menuntut pelayanan yang semakin cepat, canggih dan kompleks.

Perusahaan periklanan puma layan bergeser ke komunikasi pemasaran terpadu, yang mana harus menguasai semua aspek periklanan yaitu kreatif, media, serta mampu memberi konsultasi mengenai pemasaran secara keseluruhan. Titik-tolaknya adalah kebutuhan klien, tidak cukup lagi hanya menyediakan layanan penuh di bidang periklanan dan pemasaran saja, layanan itu harus dikembangkan sebagai layanan komunikasi pemasaran terpadu yang di dalamnya mencakup periklanan, kehumasan dan komunikasi lini bawah. Kecuali itu Industri periklanan adalah industri yang terfragmentasi, mempunyai kebutuhan pasar yang berbeda-beda, tingginya diferensiasi produk dan sebagian besar merupakan perusahaan kecil. Semuanya itu membuat industri periklanan masuk dalam usaha bermasalah karena ancamannya lebih besar di bandingkan dengan peluang yang dimilikinya.

## **2. Saran**

Hasil strategi bersaing dan kesimpulan, PT. Optima disarankan untuk mengurangi ruang lingkup aktivitasnya, dengan menfokuskan diri pada ceruk

pasar dan hanya menjalankan salah satu aspek Biro Iklan Puma Layan yaitu menjadi biro Iklan Spesialis Media.

Pemilihan itu dilatarbelakangi, proses perencanaan dan pembelian media menjadi semakin rumit, kemajuan teknologi komunikasi serta perkembangan selera konsumen media, telah mengubah peta permediaan. Media baru muncul dengan segmentasi yang lebih tajam dalam rublikasi maupun program acara yang sangat khas.

Perencanaan dan pembelian media berperan sekitar 80 prosen dari bisnis, disamping itu PT. Optima mempunyai kinerja kemampuan pembelian media sudah mendekati tingkat harapan atau kepentingan klien.

Langkah awal PT. Optima adalah memanfaatkan prasarana dan sarana yang telah dimilikinya dengan menfokuskan pada media surat kabar dan luar ruang dalam tahap permulaan. Bilamana diperlukan adanya ekspansi, sifatnyapun sangat terbatas.

Langkah selanjutnya adalah memperkenalkan, merumuskan dan mengembangkan proposisi nilai yang baru beserta model operasinya kepada para *stakeholders*, klien dan prospek.

Untuk mendukungnya, PT Optima sebaiknya berfokus kepada klien yang berorientasi pemasaran, khususnya yang sedang tumbuh, dengan cara dilakukannya hubungan secara intim dan senantiasa berusaha memahami bisnis para *stakeholders* yaitu klien, media dan pelanggan internal .

Strategi fokus diferensiasi dipilih oleh PT. Optima yang berbentuk segmentasi spesialis media, bertujuan klien dapat dilayani secara lebih efisien dan efektif, sehingga diharapkan klien memperoleh kepuasan sesuai yang diharapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David, 1995, ***Strategic Market Management***, John Willey & Sons Inc.
- Arnoldo, C. Hax and Nicolas Majluf, 1984, ***Strategic Management : An Integrative Perspective***, Prentice Hall, Englewood Cleef, New Jersey 07632.
- Drucker P, 1973, ***Management : Task, Responbilities and Practices***, London : Harper and Row.
- Freddy Rangkuti, 1997, ***Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis***, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Guiltinan, Joseph P, Gordon W Paul, 1994, ***Marketing Management Strategies and Program, Fifth Edition*** Mc. Graw Hill Inc.
- Hax, Arnoldo C & Nicolas Majluf, 1996, ***The Strategy Concept and Process, a pragmatic approach***, Prentice Hall Inc.
- Hiam, Alexander and Charles D Schwee, 1994, ***The Portable MBA Pemasaran***, Alih bahasa Ir. Agus, Maulana, MSM, Binarupa Aksara.
- Hooley, J. Graham and John Saunders, 1993, ***Competitive Positioning, The key to market succes***, Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Kotler, Philip, 1997, ***Marketing Management, Analysis, Planning Implementation and Control, Ninth Edition***, Prentice Hall International, Inc, Upper Sadle River, New Jersey.
- Majalah Cakram, Juli 1996/149, ***Menjadi Biro Iklan Pilihan***, Penerbit Matari.
- Majalah Cakram, November 1997/165. ***Menggugat Data Belanja Iklan***, Penerbit Matari.
- Memograph / Unpublisher.***
- Media Scene***, 1999-1999, Penerbit PPPI.
- Mc. Donald, Malcolm, 1995, ***Strategic Marketing Planning***, Alih bahasa Sofyan Cikmat, PT. Elexmedia Komputindo.

Parasuraman A. Zeithmi, V.A., and Berry, L.L.,1997. *Servqual : A quality, Journal Retailing*, 64 : 12 - 40.

Porter, Michael E, , 1994, **Keunggulan bersaing, menciptakan dan mempertahankan kinerja unggul**, Tim penerjemah Binarupa aksara.

Porter, Micahel E, **Strategi bersaing, Teknik Manajemen Industri dan Pesaing**, Alih Bahasa : Ir. Agus Maulana, MSM, Penerbit Erlangga, cetakan ke delapan.

Supranto J. MA, September 1997, **Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan untuk menaikkan pangsa pasar**, Penerbit Rineka Cipta, Cetakan pertama.

Treacy, Michael dan Fred Wiersema, 1996, *The Discipline of Market Leader*, Penerjemah, Bern Hidayat, PT. Gramedia Pustaka Utama.